

# جواز سفر الائتمانية

دليلك إلى المعاملات التجارية والعادات  
وقواعد السلوك الائتمانية



9

رولاند فلاميني

مجموعة النيل العربية



# جواز سفر ألمانيا

دليلك إلى المعاملات التجارية والعادات  
وقواعد السلوك الألمانية

تأليف

رولاند فلاميني

ترجمة

شويكارزكي



مجموعة النيل العربية

English Edition Copyrights : حقوق الطبعة الانجليزية :



**WORLD TRADE PRESS®**

Professional Books for International Trade

Passport to the World Series "Passport Germany",  
developed by World Trade Press , Novato,  
California , USA,

Copyright © 1997 by World Trade Press.

All Rights Reserved.

ISBN. 1-885073-20-8

### حقوق الطبعة العربية :

اسم السلسلة : سلسلة جواز سفر

اسم الكتاب : ألمانيا

تأليف : رولاند فلاميني

رقم الإيداع : 2001/10174

الترقيم الدولي : 977 - 5919 - 47 - 9

الطبعة : الأولى

سنة النشر : 2002

الناشر : مجموعة النيل العربية

العنوان : ص.ب. 4051 الحي السابع

مدينة نصر - القاهرة / ج.م.ع

التليفون : 00202/2602938

الفاكس : 00202/2602938

بريد إلكتروني : E-mail: arab\_Nile\_Group@hotmail.com

### • حقوق النشر •

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته  
بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة  
سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا  
بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقوماً .

ص	المحتويات
5	نظرة سريعة على ألمانيا
7	1- حقائق عن ألمانيا
11	2- الألمان
34	3- أنماط ثقافية
39	4- الاختلافات الإقليمية
	<b>محيط الأعمال</b>
43	5- الحكومة والمعاملات التجارية
58	6- محيط العمل
69	7- النساء في مجال الأعمال
76	8- إقامة العلاقات
81	9- استراتيجيات من أجل النجاح
87	10- الوقت
90	11- اجتماعات العمل
99	12- التفاوض مع الألمان
105	13- أعمال خارجة على القانون
	<b>العادات وقواعد السلوك</b>
110	14- الأسماء والتحيات
112	15- أساليب الاتصال
115	16- العادات
124	17- الملبس والمظهر الخارجي

127 18- قراءة عن الألمان

129 19- وسائل الترفيه

137 20- المناسبات الاجتماعية

### معلومات إضافية

143 21- جمل ألمانية ثابتة

144 22- المراسلات

146 23- أرقام هاتفية هامة ومفيدة

148 24- كتب وعناوين شبكات الإنترنت

## نظرة سريعة على ألمانيا

الجمهورية الألمانية	الاسم الرسمي
355,744 كيلو متراً مربعاً (137,352 ميلاً مربعاً)	مساحة
برلين	عاصمة وأكبر المدن
	سكان
81,087,506 نسمة	التعداد السكاني
0.36%	معدل النمو السنوي (1995)
الألمانية	لغة الرسمية
البروتستانتية 45% ، رومان كاثوليك 37%	الديانات الرئيسية
ديانات أخرى 18%	
	الاقتصاد
1,351 تريليون دولار أمريكي	إجمالي الدخل القومي
16,700 دولار للفرد	التجارة الخارجية
الواردات - 373.6 بليون دولار	
المصادرات - 392 بليون دولار	
الفائض - 18.4 بليون دولار	
الاتحاد الأوروبي 51.3%	الشركاء الرئيسيون في التجارة
فرنسا 11.0%	
هولندا 9.2%	
الإفطا EFTA 13.3%	
الولايات المتحدة 6.8%	
المارك الألماني	العملة الرسمية
1.64 مارك ألماني = دولار أمريكي	معدل سعر الصرف

## التعليم والصحة

التعليم (1996) 99%

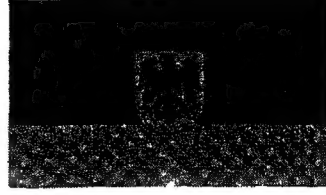
عدد الجامعات (1989) 54

متوسط العمر (1995) النساء - 79

الرجال - 73

الوفيات في الأطفال (1996) 6.2 وفيات / 1,000 مولود





## ألمانيا

### حقائق عن ألمانيا



#### الجغرافيا والدراسات الإحصائية للسكان

إن جمهورية ألمانيا الاتحادية هي ثالث أكبر دولة في أوروبا بعد فرنسا وأسبانيا . وتقع حدودها مع فرنسا وهولندا في الجنوب الغربي ، وجمهورية بولندا والتشيك في الشرق ، والدنمارك في الشمال ، والنمسا وسويسرا في الجنوب . كما أن هناك 2,389 كيلواً متراً من الساحل توجد على حدود بحر الشمال . هناك أربع مناطق جغرافية : الأراضي المنخفضة الواسعة في الشمال ، والأراضي المرتفعة الوسطى ، ووديان بحر الراين في الجنوب والغرب ، وفي الجنوب تقع على حدود سويسرا ، وجبال الألب ، والغابة السوداء Black Forest . ويمثل تعدادها السكاني ثلث تعداد الولايات المتحدة بالكامل بالرغم من أن مساحتها تساوي ولاية مونتانا .

## المناخ

المناخ معتدل وبحري . ودرجات الحرارة في موسم الصيف عادة لا ترتفع عن 29 درجة مئوية (85 درجة فهرنهايت) ، وبين حين وآخر تهب رياح حارة جافة استوائية من الجبال تسمى الفتوة "Foehn" . أما مواسم الشتاء فهي باردة ، مع هطول الأمطار الغزيرة ، ورطوبة عالية نسبياً وقد يتعرض الجنوب إلى سقوط الكثير من الثلوج . إن تضاريس ألمانيا المتنوعة تجعلها من الدول المثالية للتنزه سيراً على الأقدام ، والتي تعد من الأنشطة القومية المفضلة .

## ساعات العمل

من التاسعة صباحاً إلى الخامسة أو الخامسة والنصف مساءً من يوم الاثنين حتى يوم الجمعة . وهناك بعض المكاتب والمشاريع التجارية تبدأ مبكراً وتغلق مبكراً (من الثامنة صباحاً وحتى الرابعة مساءً أو من السابعة والنصف وحتى الثالثة والنصف مساءً) بحيث يمكن الاستفادة من هذه المواعيد أثناء موسم الشتاء عندما يحل الظلام مبكراً . وتفتح البنوك أبوابها طوال أيام الأسبوع من الساعة التاسعة صباحاً وحتى الثالثة بعد الظهر . أما ساعات عمل المحال فهي من الساعة التاسعة صباحاً

وحتى الخامسة مساءً أو السادسة والنصف مساءً ، وحتى الساعة الثانية بعد الظهر يوم السبت (باستثناء يوم سبت واحد في الشهر تظل مفتوحة حتى المساء) . وتغلق المحال (غير المحال الكبيرة الشاملة) في بعض المناطق لمدة ساعة وقت الظهيرة .

### الأعياد القومية

يوم رأس السنة الجديدة New year أول يناير  
(هناك تقليد قديم ينادي بتناول سمك الشبوط أو لحم الخنزير مع الكروت sauerkraut وهو نوع من الطعام يصنع من الكرنب المخمر ، في هذا اليوم) .

الجمعة الحزينة (Karfreitag) مارس / أبريل  
عيد فصح الأحد & الاثنين

(Ostersonntag und Ostermontag) مارس / أبريل

عيد الحصاد (pfingsten) مايو / يونيو

عيد خميس الصعود مايو / يونيو

عيد العمال أول مايو

لتكريم العمال بإقامة الاستعراضات والرقصات والحفلات

يوم الوحدة الألمانية 3 أكتوبر

(يوم إعادة توحيد الألمانيتين في عام 1990)

يوم جميع القديسين أول نوفمبر

يوم الندم Repentance Day نوفمبر (يختلف اليوم)  
يوم قومي للتكفير عن الحرب العالمية الثانية .

عيد الكريسماس 24 - 26 ديسمبر

ليلة رأس السنة 31 ديسمبر

### الإجازات الإقليمية

عيد الغطاس 6 يناير

(احتفالاً بزيارة ثلاثة ملوك للمسيح ، وهو لا يقام إلا في  
بافاريا ، وبادن فورتمبيرج Baden-Wurttemberg .

عيد القربان أول أحد في يونيو

حيث تجتمع الجماهير الغفيرة في الهواء الطلق مع مسيرات في  
الشوارع

عيد العذراء 15 أغسطس

(يقام في كلا من بافاريا وسارلاند)

عيد الإصلاح الديني 31 أكتوبر

(احتفالاً بحركة الإصلاح الديني التي قام بها يمارتن لوتر ، في  
ألمانيا الشرقية سابقاً)

لمزيد من المعلومات عن الإجازات أنظر فصل 16 :  
العادات .



## الألمان



تداول اللغة الألمانية بين عدد كبير من الأوروبيين بحيث تفوق أية لغة أخرى (وهي أحد اللغات المحدودة في العالم التي تبدأ فيها جميع الأسماء بحرف كبير (capital letter) . وبالإضافة إلى أنها اللغة الأم لخمسة وثمانين مليون ألماني ، فهي متداولة في النمسا وأجزاء من سويسرا ، والبعض في إقليم الألزاس - واللورين في فرنسا ، وفي لوكسمبور ، وبين أقليات كبيرة العدد في أوروبا الوسطى . وهي غالباً لغتان - الألمانية الواطئة (Plattdeutsch) في الشمال ، والألمانيا العليا (Hochdeutsch) وهي اللغة الأدبية التي تستخدم عموماً بين الأدباء والجرائد واسعة الانتشار .

وعموماً فهي تكتب بأسلوب الفراككتور Fraktur ، وهو أسلوب قوطي راقى يرجع إلى القرن الرابع عشر .

ولكن بعد الحرب العالمية الثانية استبدل الأسلوب القوطي بالحروف الرومانية . والعلامة الصوتية الوحيدة المميزة هي umlaut أي تغير في صوت حرف العلة حيث توضع نقطتان فوق الحروف u & o & a لتصبح ü & ö & ä .

و"الجملة المتوسطة في جريدة ألمانية تحتل ربع عمود" . وذلك طبقاً لما قاله المؤلف الأمريكي مارك توين Mark Twain وأضاف : "فهي تتكون أساساً من كلمات متراكمة يصيغها الكاتب ولا توجد في القاموس اللغوي {كلمات} تتناول 14 أو 15 عشرة موضوعاً ، كل جملة اعتراضية فيها تكتب داخل فاصلتين أو هلالين ، وتكرار هذه الفواصل متراكمة بجانب بعضها داخل هلالين أكبر حجماً ، أحدهما يوضع في أول سطر الجملة الرئيسية والآخر في وسط السطر الأخير منها - ثم يوضع بعدها الفعل وتكتشف لأول مرة الموضوع الذي كان يتحدث عنه هذا الرجل" .

وقد أصابت الحيرة مارك توين ، مثل الكثيرين الذين حاولوا تعلم اللغة الألمانية ، من تعقيداتها ، أو كما أطلق عليه "أساليب سير حروفها الهجائية" (كلمات طويلة مركبة مضغوطة في كلمة واحدة بدون وصلة أو خط اتصال) . ونظام وضع كلمات الجملة شديد الترتيب مع

وجود الفعل ، عموماً ، في آخر الجملة ، مثل اللغة اللاتينية .

واللغة الألمانية أكثر من أية لغة أخرى تعكس الشخصية القومية لمن يتكلمها . وهو التزام بالنظام - Ordnung - يتحكم في الحياة الألمانية . وجملة (كل شيء كما يجب أن يكون) هي جملة تسمّعها دائماً ، ووضع قائم بالفعل . والكلمات المركبة قد تبدو غير مصقولة ومملة ، إلا أنها تشبع رغبة الألمان في الدقة والوضوح . فالكلمة الألمانية للقفاز هي Handschuh ، وهذا دليل على أنها لغة لا تستطيع أن تكون أكثر حرفية من ذلك . إن هذا البحث عن الوضوح يمتد إلى طريقة النطق . مهما كان طول الكلمات الألمانية أو نطقها الصادر من الحنجرة ، إلا أنها تنطق كما تكتب تماماً ، بدون أي غرابة مثلما يحدث في اللغة الإنجليزية أو الفرنسية . فما تراه هو ما تقوله .

إن الكلمات الألمانية التي تداخلت في اللغة الإنجليزية تشتمل الكلمات مثل Hamburger ، Sauerkraut ، Dachshund ، Kindergarten ، Pumpernickel ، Poodle ، Lager ، و Meerschaum المرشوم وهو معدن قوامه سليكات المغنسيوم يصنع منه غليون التدخين .

وكلمة Meer تعني بحر و Schaum تعني رغوة، مثل المعدن الأبيض التي تصنع منه هذه الغلايين - وهي تصنع دائماً على شكل حيوانات ، أو شياطين أو أشخاص - والذي كان يعتقد في الماضي أنها تحول زبد البحر إلى حجارة) . إن المصطلح العسكري الأمريكي flak الذي يستخدم في "المدافع المضادة للطائرات" ، هو تقليص للكلمات الألمانية Flieger التي تعني الملاح الجوي Aviator و Abwehr (التي تعني دفاع defense) و Kanonen أي المدافع .

يعترف الألمان بأن لغتهم صعبة ، وأن الذين يتحدثونها بطلاقة من غير الألمان يحظون على درجات أعلى في تقديراتهم . وهناك عدد كبير قد يدعو إلى الدهشة ، من رجال الإدارة والمديرين التنفيذيين في ألمانيا الغربية يتحدثون الإنجليزية بطلاقة تمكنهم من عقد مفاوضات في مجال الأعمال والتجارة بدون اللجوء إلى استخدام مترجمين . والألمان الشرقيون يتحدثون الروسية كلغة ثانوية ، ولكن منذ اتحاد الألمانيتين فإن الجيل الأصغر لم يضع الوقت في التحول إلى تعلم اللغة الإنجليزية (لمزيد من المعلومات عن اللهجات الإقليمية ، أنظر الفصل الرابع) .



## عبء التاريخ

إن الأعمال الوحشية للرايخ الثالث هتلر قد أضفت بظلال يصعب محوها على هذه الدولة . وتتضارب آراء العديد من الألمان حول تاريخهم أثناء الحرب . إن جزءاً من الإرث النازي هو عدم الثقة الشديد في السلطة (على النقيض من الإيمان الألماني التقليدي بها) . وفي القوات المسلحة ، نوع من عدم الثقة الذي أدى إلى تفضيل أعضاء من الجيل الأصغر سياسة اللاعنف ومعارضة الحرب . ومعظمهم أعضاء في منظمة العفو العام الدولية **Amnesty International** ، والسلام الأخضر **Green Peace** . وقد اكتسب الرسام الألماني جوتفريد هلتفاين **Gottfreid Heinwein** شهرة عالمية لمسيراته السلمية ضد الفاشية والنظم العسكرية .

وبالرغم من أن ألمانيا عضو في حلف الناتو ، إلا أنها ظلت لعشرات السنين ترفض اشتراك قواتها المسلحة في الخدمة خارج حدودها ، من أجل تجنب تحريك الذكريات عن أوقات الحرب . وفي عام 1996 ، وبعد مناظرة عنيفة في البوندستاغ **Bundestag** (البرلمان) ، وافقت الحكومة في نهاية الأمر على الانضمام إلى قوات حلف الناتو في البوسنة .

إن عبء التاريخ الحالي يساعد على تفسير التناقض الألماني المركزي : فمن ناحية ، فإن دولتهم هي رابع أغنى دولة في العالم ، واقتصادهم هو الآلة المحركة للاتحاد الأوروبي ، وسلعهم أصبحت معروفة على مستوى العالم بجودتها وقدرتها تحملها . وتحت نظامها للحكم بالإجماع - وهو حجر الزاوية في ثراء ألمانيا بعد الحرب - يشترك العاملون والاتحادات في إدارة الشركات . ورؤساء العمال يجلسون في مقاعد مجالس إدارة الشركات الهامة . ويتم تحديد المرتبات والظروف في جميع الصناعات من خلال مفاوضات بين الاتحاد وممثلي الإدارة والتغيير يطبق بخطوات صغيرة .

ومن ناحية أخرى ، فإن الشعب الألماني مازال يشعر في أعماقه بعدم الأمان . والقلق والذعر النفسي ، والإحساس بالخطر والضعف تجاه النواحي الغامضة من الحياة هي سمات قومية . والألمان يجنحون إلى المبالغة في رد الفعل ، وخاصة إذا واجه عالمهم - الذي يتميز بشدة النظام - نوع من الخطر . وخلال أحد البرامج الغريبة ، ربط أحد المحللين السياسيين في فرانكفورت الوضع الحالي في ألمانيا بفجر الثورة الفرنسية ، حيث صرح قائلاً : « إنك تشعر بأن هذه الدولة على مقربة من

نوع ما من الإفلاس» .

ولكن ، في حقيقة الأمر ، يظل الاقتصاد الألماني أكثر الاقتصادات الأوروبية صلابة . وما حدث هو ببطء معدل النمو وارتفاع نسبة البطالة ، مع العبء الحالي لإعادة بناء ألمانيا الشرقية ، جعل الحكومة تخطط لتخفيض النموذج الألماني (وهو شديد التكلفة) لنظام التأمين الاجتماعي ، والذي يطلق عليه شبكة الخدمة الاجتماعية Welfare Net. (ولمعرفة المزيد عن هذا الموضوع ، انظر الفصل السادس) . وقد أدى ذلك إلى دق نواقيس الإنذار . إن فكرة أن الدولة الأبوية (أرض الآباء) لم تعد تضمن بعد الآن العناية بكل مواطن من المهد إلى اللحد ، دفعت الاتحادات العمالية إلى الاحتجاج بجانب زيادة القلق بين عامة الشعب .

### إعادة الوحدة ، حماس زائل

هناك مصدر آخر للضغط الاقتصادي يحلم به الكثير من الألمان ، ولكن القليل منهم الذين يتوقعون حدوثه وهو : إعادة التوحيد .

بعد الأحداث المباشرة لكارثة الحرب العالمية الثانية ، تم تقسيم الرايخ الألماني المنهزم إلى جمهورية فيدرالية موالية للغرب ودولة تابعة للسوفييت ، والتي أطلق عليها

الجمهورية الديمقراطية . وقد اعتبر ذلك نوع من الجزاء من بعض الحلفاء الأربعة ، وأدى الانقسام إلى تفرقة الأسر ، والعديد من الأشخاص تم استئصالهم من جذورهم ، ونشأ توازن أوروبي جديد للقوى . وقد اعترف المستشار هيلموت شميت في عام 1979 أن : «فكرة احتمال نهوض دولة ، في يوم ما ، تعدادها 75 مليون ألماني ، وفي وسط أوروبا ، يشير قلق العديد من جيراننا وشركائنا في أوروبا» . (وقد قارن شميت أيضاً الانقسام بانقسام ولاية أوريجون في الولايات المتحدة - وهي تقريباً في مثل حجم ألمانيا - إلى دولتين منفصلتين).

وفي عام 1989 ، وبعد انهيار نظام ألمانيا الشرقية وسقوط حائط برلين ، أصبح حلم إعادة التوحيد ، فجأة ، حقيقة ملموسة . وبالرغم من أن ذلك قوبل بترحاب كبير ، إلا أن هذا الزواج واجه بسرعة المشكلات المحلية . فقد وجد الألمان الغربيين أنفسهم فجأة في مواجهة التكلفة الباهظة لمزج الدولتين ، إحداها ظلت تعاني من أوجه القصور والنقص لمدة 45 عاماً تحت الحكم الشيوعي ، من سوء حالة البنية التحتية ، والقصور والعمالة الزائدة في المصانع ، مع ارتفاع الأجور

بخطوات أسرع من زيادة الإنتاجية ، واستفحال هذه الأوضاع نتيجة للكوارث البيئية الضخمة وأصبح يوجد الآن 17 مليون شخص يجب امتصاصهم داخل قوة العمل في ألمانيا وتحت نظام التأمين الاجتماعي .

### ألمانيا الآن

بعد ثماني سنوات من قيادة ليونارد بيرنشتاين Leonard Bernstein لعزف السيمفونية التاسعة لبيتهوفن ابتهاجاً بالنصر في موقع سور برلين بعد انهياره مباشرة ، ظلت عملية إعادة التوحيد خليط معقد من الأمل وخيبة الأمل . وبالرغم من تحديد الحكومة الفيدرالية موعداً للانتقال من برلين إلى بون في عام 2000 ، كانت مدينة برلين قد اتخذت بالفعل دور العاصمة الألمانية الجديدة المتكاملة ، إن لم تكن عاصمة أوروبا الشرقية بأكملها . فالمدينة في وسط ازدهار معماري كبير - فقد حجبت السماء غابة من الأوناش ، والأماكن الطبيعية الشرقية تغمرها مواقع للبناء وأنشطة على اليابسة . وبدأت الأموال في التدفق من كلا من المستثمرين في القطاع الخاص (من ألمانيا أساساً) والحكومة ، لضخ طاقة جديدة ونشاطاً وحيوية في مجال الأعمال المحلي . وأصبح فريديشتراسي Frie-dichstrasse ، الذي كان الشارع الرئيسي الكتيب في

ألمانيا الشرقية ، شارعاً تغمره واجهات المحلات التي تتبع أحدث خطوط الموضة ، وتقدم كل منتجات مصممي الأزياء الذين يمكن تخيلهم . كما يوجد أيضاً ازدهار في عدد الأندية . والتعمير يمتد على مستوى واسع أيضاً في أهم المدن الشرقية مثل لايبزيغ حيث انتشرت الأسواق التجارية الضخمة التي أقيمت طبقاً للأسلوب الأمريكي .

ومن جانب آخر ، هناك تيار مضاد يدعو للقلق من الانهيار الاقتصادي لألمانيا الشرقية ، فقد أدى إغلاق العديد من المصانع والمشروعات وإفلاسها إلى ارتفاع مفاجئ في معدلات البطالة في جميع أنحاء الدولة والتي وصلت إلى 12% ، والتي تعد أعلى رقم تم تسجيله منذ الثلاثينيات من القرن العشرين . وقد وصلت معدلات البطالة في أوروبا الشرقية إلى حوالي 15% ، وهذا لا يشمل الألمان الشرقيين الذين يعملون في برامج العمل الحكومية .

إن نزعة القلق الألمانية شديدة الخوف من السلاسل المتشابكة من التدمير الناتج من الركود الاقتصادي . ينظر الألمان الغربيين (أو الذين يطلق عليهم الآن Wessis) إلى الألمان الشرقيين كعاطلين ومتدمرين ، وعيب غير مرحب

به . ومن جانبهم ، يشعر الكثير من مواطني ألمانيا الشرقية (ويطلق عليهم Ossis) بأنهم مواطنون من الدرجة الثانية، وبالتالي ، فإن الألمان يمثلون دولة واحدة ، ولكن داخلها شعبين . ولم يكن الضغط الاقتصادي هو السبب الوحيد في إطالة مدة العزلة . وما كان يبدو في بادئ الأمر فجوات في اللغة ، أو الثقافة ، أو التوقعات تحول واتسع ليصبح خلجان واسعة من الاختلافات قد تحتاج إلى جيلين لخلق جسر للتلاقي .

### الحنين إلى الحائط

أظهرت استطلاعات الرأي في ربيع عام 1993 أن 85% من سكان ألمانيا الشرقية يشعرون بالسعادة من إعادة الوحدة بين الدولتين - وهي قفزة هامة بالمقارنة بنسبة الموافقة التي وصلت إلى 100% والتي تمت قبل ذلك بثلاث سنوات . (ومع حلول عام 1996 قد تنخفض هذه النسبة إلى حوالي 51%) . وهناك نكتة في ألمانيا الشرقية تقول : «لماذا يتسم الصينيون طوال الوقت؟ والجواب : لأن مازال لديهم حائطهم» . ويرد الألماني الشرقي قائلاً : «لقد اعتدنا على وجود بعض المال معنا ، مع عدم وجود سلع لشرائها ، أما الآن فهناك كم هائل من السلع ، ولكن لا يوجد لدينا نقود لشرائها» .

ومع ضخ الحكومة حوالي 150 بليون دولار سنوياً في المقاطعات الشرقية (ومعظمها للأعمال الهامة والبنية التحتية) - ارتفع دين بون (والذي تراكم من مبادرتها للوحدة) ارتفاعاً فلكياً . وبالنسبة للألمان الشرقيين ، لم يكن الأمر مجرد الضغط لزيادة الإنتاجية ، أو حتى ارتفاع معدل الجريمة . وهناك نكتة أخرى تقول : «إن السبب الحقيقي لعدم وجود جرائم سرقة في ألمانيا الشرقية في الأيام الماضية ، هو أنه عليك الانتظار 18 عاماً حتى تستطيع أن تجد سيارة للهروب» . وقد كان التحدي الحقيقي (وما زال) هو تقبل فكرة أن ألمانيا الشرقية أصبحت الآن جزءاً من أوروبا الغربية التي تتزايد تماسكاً مع الروابط الأطلنطية ، ولم تعد جزءاً من كتلة استراتيجية أوروبية شرقية تسيطر عليها موسكو .

وقد أصبح الآن شباب ألمانيا الشرقية يواجهون ، لأول مرة ، الجانب الغربي للدور الألماني خلال الحرب العالمية الثانية . وبينما تمارس 16 ولاية فيدرالية سلطاتها المستقلة على مناهجها الدراسية ، ولكن مطلوب منهم ، طبقاً للقانون ، تقديم حسابات كاملة عن حقبة النازية والهولوكوست . واكتشف الطلبة فجأة وجود ضحايا آخرين بجانب الشيوعيين في معسكرات الاعتقال . وقد



اكتشف هؤلاء الشباب ، وبعد أن أصبح في استطاعتهم التنقل والسفر بحرية ، لأول مرة ، أشياء كثيرة مختلفة عما تعلموه .

وفي عام 1997 ، وبعد عام من الجدل ، وفي محاولة لجذب السياح وافقت الحكومة على وضع خط أحمر يصل طوله إلى 20 كيلومتر (12 ميل) يتم طلائه في قلب برلين ، ويحدد المكان القديم للحائط . ولكن ، أصبح هذا الخط ، للكثير من أهالي برلين الشرقية تذكرة مهينة للأساليب المستمرة للإبقاء على هذا الانفصال . وهناك خطة لاستبدال هذا الخط بصنف أكثر استدامة مصنوع من الأحجار المحفورة عليها ، ولكن إذا سمحت الميزانية بذلك .

### كيف يرى الألمان أنفسهم

قال الشاعر والمسرحي الألماني المشهور يوهان فولفجانج فون جوته Johann Wolfgang von Goethe (1749 - 1832) : «إن الألمان يجعلون كل شيء صعب على أنفسهم وعلى الآخرين» . ، فإذا لم يكن التعقيد موجود بالفعل لاخترعه الألمان . فهم يرون أنفسهم شعب معقد ، يعيش في عالم صعب غير منظم يحتاج دائماً إلى تنظيمه . وقد قالها كارل فريدريك موسر

الكاتب والناشر في القرن الثامن عشر ، بأسلوب آخر :  
 «لكل أمة دافعاً أساسياً خاصاً بها . وفي ألمانيا ، الدافع  
 هو الطاعة ، وفي إنجلترا الحرية ، وفي هولندا التجارة ،  
 وفي فرنسا شرف الملك» .

ويتميز الألمان بالعقلانية ، والنظام ، والكفاءة ،  
 والنجاح في مجال الصناعة ، ولكنهم يتميزون بجانب  
 مختلف آخر - وهي النزعة العاطفية التي أعطتهم  
 الفرصة للهروب إلى ما أطلق عليه الشاعر هنريك هاين  
 Heinrich Heine : «العالم الوهمي من الأحلام» . ونهر  
 الراين ، النهر الأساسي في ألمانيا كان الوحي للتراث  
 الشعبي القوطي الفني حول المغنيات من العذارى ، (وقد  
 خلداهم فاجنر Wagner في مجموعته الأوبرالية The  
 Ring of Nibelungen) حيث كن يغوين السفن لتدميرها  
 على الشاطئ الصخري . والأبطال الألمان الأسطوريين  
 مثل سيجفريد Siegfried ، ولوهينجرين Lohengrin ، من  
 الفرسان بدروعهم اللامعة والذين يقتلون التنين وينقذون  
 العذارى الصغار (واللاتي ، بالرغم من عرفانهن  
 بالجميل، يتزوجن أشخاصاً آخرين) .

ويتزاحم الألمان للقيام بجولة على الساحل البافاري ،  
 وهي رحلة تستغرق ثلاثة أيام في عربة برigid يرجع

تاريخها إلى عام 1830 ويجر هذه العربة الأحصنة عبر الغابات اليافعة الأشجار إلى قلعة الملك لودفيج الخيالية التي أقيمت في القرن التاسع عشر . وبينما تخب الأحصنة مارة بين أشجار الصنوبر التي تكسوها الثلوج بجانب البحيرات الرائعة ، تبدو ألمانيا شديدة البعد عن الحاضر . ولا مثل لمثل هذه الجحولة الرومانتيكية (والتي تبدأ وتنتهي في مدينة ميونخ) في أي مكان آخر من أوروبا .

إن عملية صهر العقلانية والرومانسية واضح في اختيار مثل هؤلاء الأبطال التاريخيين القوميين مثل الملك فريدريك الأعظم (1712 - 1786) والذي كان يجمع بين العبقرية العسكرية مع موهبة العزف على الفلوت ، والملاح الجوي بارون مانفريد فون ريتشهوفن Baron Manfred von Richthofen ، سى السمعة والمغامر "البارون الأحمر" الذي ذاع صيته أثناء الحرب العالمية الأولى .

### التشوق للعالم الآخر

هذه الرومانسية الفطرية المتأصلة تنعكس أيضاً في الإيمان بأن قدر المرء يمكن تحقيقه بالفعل فقط بعيداً عن ما يحيطه من مجالات معروفة ومألوفة . ولذلك فليس من

المستغرب أن الألمان شعب لا يميل السفر والسياحة . (إن الكلمة الإنجليزية wander lust والتي تعني شهوة التجوال والأسفار ، والتي صيغت في عام 1902 ، لها جذور ألمانية) . وقبل إعادة التوحيد ، كان مواطنو ألمانيا الغربية يقومون بحوالي 90 مليون رحلة سنوياً أثناء الإجازات ، وكانت نصف هذه الرحلات إلى الخارج . ويشعر مواطنو ألمانيا الشرقية أيضاً بتشوقهم لعالم آخر ، ولكن تحت الحكم الشيوعي كانت أسفارهم مقيدة إلى أماكن مواقع العطلات الأخوية مثل هافانا وليننجراد .

إن هذا الحماس للأسفار هو علامة على الوفرة والثراء ، ولكنها أيضاً تعبير عن شخصية قومية قلقة (والتي تتآلف مع حب الطبيعة ، والذي أدى بالتالي إلى الانتشار الهائل لنوادي رياضة السير على الأقدام الألمانية) . ويعتقد شاعر القرن التاسع عشر جوستاف فرايتاج Gustav Freytag أن شهوة الترحال عند الألمان تعبر في آخر الأمر عن دولة مثالية . ونظراً لكونهم مثاليين ، مازال الألمان يجوبون البحر المتوسط ، والكاريبي ، والأدغال الأفريقية ، وحتى ديزني لاند بكاليفورنيا . وقد لاحظ حديثاً أحد كتاب الأعمدة الألمان أن هذا التجوال الكوني يعمل فقط على تأكيد

ألمانية أهل بلده . فهم يتنقلون بين خمس قارات ويقومون في الفجر للتأكد من حجز أفضل الأماكن على الشاطئ . وهم دائماً واسعوا الحيلة ، وهم يجدون دائماً الأسلوب لتحقيق شهوتهم في الترحال بدون حتى السفر عبر الحدود الألمانية . وهم متأثرون إلى حد كبير بأعمال كارل ماي Karl May - وهو كاتب في القرن التاسع عشر، والذي لم تخط قدمه الولايات المتحدة على الإطلاق إلا أنه ألف سلاسل ضخمة من القصص تصف شجاعة رجل من قبائل الأباتشي اسمه وينيتو Winnetou ، والتي لاقت نجاحاً واسعاً - وأصبح هناك ما لا يقل عن 85,000 ألماني من ضواحي هامبورج وحتى المناطق الريفية البافارية يقضون عطلة نهاية الأسبوع وهم يضعون على رؤوسهم الغطاء المصنوع من ريش النسر ، والملابس المشغولة المصنوعة من جلد الغزال ، متشبهين بشخصيات ماي May الرومانسية لسكان أمريكا الأصليين من الهنود الحمر . ويجتمع المهندسون ومديرو الإعلانات حول النار في المعسكرات ويبيتون ليلهم في خيام الهنود Tepees ، ليأكلوا لحم الجاموس (الذي يستورد من بولندا) ويقومون بأداء رقصة الشعبان على أنغام أغاني الهنود الأمريكيين .

إن خط الملابس الملائم للبيئة والذي يطلق عليه عالم واحد One World (أي شئ لا يفسد البيئة الحيوية ، وعدم استخدام الأصباغ التي تحتوي على الكلورايد) أخذ طابعاً أكثر إنسانية . وقد أنشأت هذا الخط في عام 1992 بريتا شتايلمان Bretta Stellmann ابنة صاحب أكبر شركة نسيج في ألمانيا . وتستخدم بعض أرباح "عالم واحد" في تحسين الأوضاع جزئياً حول العالم - مثل الهنود الحمر من قبائل السو Sioux الذين يعيشون في ولاية داكوتا في مستعمرات باين ريدج في داكوتا الجنوبية .

### دولة الأفعال و(معظم الوقت) عدم الفعل

يتضح الالتزام بالنظام Ordnung في سبل القوانين واللوائح . إن أكثر مظاهر الحياة اليومية صغراً يحكمها قانون أو آخر . والضوضاء ، في جميع أنحاء ألمانيا ، ممنوعة تماماً في أوقات الهدوء - بين الساعة 1:30 وحتى الساعة 3:30 بعد الظهر . (وخلال العشرينيات من القرن التاسع عشر عندما أصبحت الآلات الموسيقية مثل الهارمونيكا ، والأوكورديون ، والكونسرتينا هوساً في الموسيقى الأوروبية ، ضج العديد من الألمان بما نتج عن ذلك من من تنافر النغمات حتى أنهم أحرقوا الآلاف من

هذه الآلات في حرائق عامة). إن جز حشائش الحدائق  
 ظاهرة يوم الأحد تعد خرقاً لقانونين : الأول الذي يمنع  
 العمل اليدوي يوم الأحد ، والآخر الذي يمنع الضوضاء.  
 ومنذ عدة سنوات ، أصدرت إحدى المحاكم الألمانية  
 حكمها بأن الأحصنة الخاصة بأحد وحدات سلاح  
 الفرسان للجيش البريطاني الموجودة بقاعدة حلف الناتو  
 في ألمانيا يجب أن تحصل على ترخيصاً كوسيلة للانتقال .  
 وكانت أرقام التراخيص تتدلى من ذبول الخيل عند  
 استخدامهم في المناسبات الاحتفالية . وفي عام 1990 ،  
 أمضى ممثلي عمال البريد أربعة أيام في مشاحنات مع  
 هيئة البريد الألمانية على مدة الاستراحة للذهاب إلى  
 الحمام . ولم يعتقد الاتحاد أن دقيقتين و17 ثانية مدة كافية  
 للذهاب إلى الحمام ونجحوا في مدها إلى أربع دقائق .  
 والمثال الحالي في تطبيق مبدأ "يجب أن تتم الأشياء  
 كما يجب أن تكون" هي القضية التي أقامتها إحدى  
 الأسر الألمانية وحظيت باهتمام جماهيري واسع ، حيث  
 ذهبت هذه الأسرة في رحلة إلى تركيا . وفي الأسبوع  
 الأخير من إجازتهم التي كان مقرر لها ثلاثة أسابيع ، كان  
 هناك عشر معاقين على مقاعد متحركة يزورون نفس  
 الفندق . وعندما عادت الأسرة إلى ألمانيا رفعت قضية

ضد شركة السياحة واستطاعت الحصول على 10% من نفقاتها بجانب نفقات القضية . وقد أصدر القاضي حكمه بناء على أن رؤية عدد كبير من المعاقين (خلال كل وجبة يسبب الشعور بالغثيان ، وهو تذكرة دائمة وغير عادة للعذاب الإنساني وهذه التجربة ليس من المتوقع المرور بها خلال العطلات) .

وهناك منطقتان للحرية الشخصية هما الطرق الألمانية العريضة حيث لا يوجد حد للسرعة للسير فيها إلا في عدد قليل منها ، وغياب اللوائح الخاصة بعدم التدخين . إن التدخين الزائد أو القليل وحشما يحب المرء هو سلوك آخر بسيط للاستقلالية . وعندما حاولت شركة لوفتهانزا إدخال رحلات طيران بدون تدخين على خطوطها الداخلية ، في رحلات لا تزيد مدتها عن 90 دقيقة ، إلا أن هذا الإعلان تسبب في معارضة عالية من عامة الشعب مما اضطر شركة الطيران إلى تعديل قرارها .

### مواقف تجاه الثقافات الأخرى

يعتقد الألمان أن الإيطاليين سريعى الإنارة ، وغير كفء بشكل ميؤوس منه ، أما الفرنسيون فهم مغرورين ويشيرون أحياناً إلى الهولنديين كشعب رأسه مثل قالب الجبن . وقد أظهرت الاستطلاعات أن الدولة التي يكون



لها أكثر الإعجاب في الاتحاد الأوروبي هي بريطانيا .  
 إن الكثير من الألمان ينظرون إلى الأمريكيين كشعب  
 ينقصه التعليم الكاف ، مع إدمان العمل بأسلوب ضحل  
 من الناحية الثقافية ، ولا يعرفون كيف يوازنون بين  
 عملهم وأوقات فراغهم . ولكن ، مازال الألمان منجذبين  
 تجاه الثقافة الشعبية الأمريكية ، ويعجبون بالروح  
 الأمريكية في مجال الأعمال والمقاولات ، وهم يعترفون  
 بأن الولايات المتحدة قوة عظمى . ومنذ عام 1991  
 والاستثمارات الألمانية المباشرة في الولايات المتحدة  
 ازدادت بنسبة 60% ، كما أن بعض الشركات الألمانية  
 (وبوجه خاص شركة سيمنز Siemens) قد نقلت  
 برامجها في التعليم المهني (التدريب على الأعمال) إلى  
 المدارس الأمريكية الثانوية .

### الهوية والعزة القومية

حظت الموسيقى الكلاسيكية على أرقى أداء في  
 العزف من فرقة برلين فيلهارمونيك - Berlin Philharmon-  
 ic تحت قيادة المايسترو وقائد الفرقة هيربرت فون  
 كاراجان Herbert von Karajan . وفي مدينة ميونخ ظهر  
 كارل ستوكهاوزن Karl Stockhausen كرائد في مجال  
 التأليف الموسيقي الإلكتروني . كما شكل الروائي جوتتر

جراس Günter Grass الكتابة الأدبية لجيله . وقد حظى كل من چيل ساندر Jil Sander ، وكارل لاجر فيلد Karl Lagerfield ، وهوجوبوس Hugo Boss بشهرة عالمية كمصممين للأزياء . وأصبح اسم بارون هنريك فون تايسين Baron Heinrich von Thyssen لا يشير إلى شركة أسرته في مجال صناعة الصلب ولكن لما يكتنيه من كم هائل من المجموعات الفنية المعاصرة .

يعلق الألمان أهمية قصوى على التعليم والثقافة (Bildung) . والامتحانات القومية Abitur المطلوب أن يمر بها خريجي المدارس الثانوية حتى يصبح لهم الحق في الالتحاق بالجامعات الرفيعة ، تتطلب من الشباب الألمان قراءة (وفهم) كتاب Critique of Pure Reason لكاتب القرن الثامن عشر إيمانويل كانت Immanuel Kant ، بجانب أعمال جوته Goethe ، وشكسبير وآخرين . وفي الواقع فإن الشباب الألماني تحت سن العشرين متفرغين للدراسة .

إن الكثير من التاريخ الألماني ، أيضاً ، مصدراً للفخر والعزة. ويرجع تاريخ الأدب الألماني إلى عام 800 قبل الميلاد ، مع القصيدة البطولية "أغنية هيلدبراند Song of Hildebrand" لجوهان جوتنبرج Johann Gutenberg

(1468 - 1390) والتي نبع منها معظم الاختراعات الهامة في الحضارة الغربية مثل آلة الطباعة المتحركة ، وكان أول كتاب مطبوع في العالم هو الحجيل ألماني .

وقد أعطت ألمانيا للعالم ريتشارد فاغنر ، وعائلة باخ الأربعة (جوهان سباستيان ، كارل فيليب إيمانويل ، وجوهان كريستيان ، وفيلهيلم فريدمان) ، وفولفجانج أماديوس موتسارت ، ولودفيج فان بيتهوفن ، وفريدريك نيتشه ، ومارتن لوتر ، وفريدريك فون شيلر ، وتوماس مان، بجانب لوتي لينيا Lotte Lenya ، ومارلين ديتريش (المزيد من المعلومات عن السينما الألمانية أنظر الفصل 20).

إن الألماني المولد لودفيج ميس فان دير روه Ludvig Mies Van der Rohe ، هو المعماري العبقرى في عشرينيات القرن العشرين (وربما معروف أكثر لمبدئه "الأقل هو الأكثر") . ومعاصره والتر جروبيوس Walter Gropius ، هو الذي أنشأ الـ Bauhaus ، وهو مدرسة للتصميم ، والذي عرف بحبه للجمال - الذي يقوم على تركيبة من تكنولوجيا أوائل القرن العشرين ، والأسلوب الحرفى للعالم القديم - والذي استمر في تأثيره عالمياً حتى يومنا هذا .



## أنماط ثقافية

3

### التيوتونيون الكادحون

إن الألمان يأخذون كل شيء بمعناه الظاهري.

إن الألمان يخلطون أيضاً بين الدبلوماسية أو الرقة وبين عدم الإخلاص . وإن الأسلوب الذي يستخدمه دائماً الأمريكيون والذي يبدأ بقول أشياء إيجابية ثم يتبعوه ببعض النقد ، يجعلهم يشعرون بالحيرة ، ولا يستطيعون تحديد عما إذا كان هذا إطراء أم نقد . وهناك نكتة قديمة تقول : "إذا سألت ألمانياً : هل تعرف ما هو الوقت الآن؟ Do you know the time? فسيجيبك على الفور : "نعم ، أعرف" وهذه هي نهاية المناقشة . وهذه النكتة توضح أهمية أن تكون محدداً وواضحاً في مناقشتك معهم .

إن أخذ الكلام بحرفيته والسلوك المباشر أمران لا

ينفصلان عن بعض ، والألمان شديدا الصراحة عندما يرتبط الأمر بالأمور الجنسية . وبيوت الدعارة مشروعة في أهم المدن الألمانية . ومن أهمها مدينة هامبورج . ومنافشة الأمور الجنسية من الموضوعات التي تناقش بصراحة وكأنك تتحدث عن السيارات أو قوائم الطعام في المطاعم .

### المبالغة في الحرص

#### لا يحب الألمان المخاطرة

إن الألمان أكثر حذراً وحرصاً . عندما تولى السلطة ، لأول مرة ، المستشار هيلموت كول Helmut Kohl ، وهو من حزب الديمقراطيين المسيحيين وذلك بعد الحرب العالمية ، كان شعاره أثناء الانتخابات " لا تجارب " .

لقد جاهد الألمان كثيراً من أجل الاتفاق الجماعي وأقصى حد من الاستقرار . وتعكس البلاغة السياسية المعاصرة هذا الإصرار على عدم هز هذا الوضع . والسلام Friede له الكثير من المشتقات مثل أكثرها أهمية وهو السلام الاجتماعي Sozialer Friede ، والمصطلح العمالي Friedenspflicht وهو الالتزام بالحفاظ على السلام ، مثل حظر الإضرابات العنيفة . كما يسمع في أحيان كثيرة كلمات مثل التطبيع (Normalisierung) ، والتوازن

والحلل الوسط (Ausgleich) ، والشراكة الاجتماعية (Sozial Partnerschaft) ، والحوار ، والمجرى الأساسي أو وسط الطريق (Mitte) ، والاستمرارية (Kontinuität) والاعتمادية (Verlässlichkeit) ، ومعبّر بين المأوى والدفع (Geborgenheit) . وهذا التعبير الأخير هو الذي لدى الألمان الشرقيين – بجانب بعض الحسرة والإخفاق – فيما يطلق عليه الجمهورية الديمقراطية .

إن التعبير الألماني "عذاب الاختيار" die Qual der Wahl – يوضح أيضاً تفضيل القياس المتوازن والواضح والمحدد والخيارات المحددة .

لقد امتد هذا الحرص لكيفية إدارة الألمان للمال . إن البورصة الألمانية من النادر أن يكون لها وجود ، وبعض الأعداد القليلة من الأفراد يستثمرون في جو يتسم بالعدل والإنصاف مثلما يفعل الأمريكيون . وأفضل أسلوب هو ما يطلق عليه ، الأمان الفائق Pfundebriefe ، والفائدة المنخفضة ، والضمان للرهنات العائدة في العقارات ، والتي تعد القلعة الحصينة للاستثمار الألماني .

### الغطرسة

الألمان لديهم ثقة كبيرة في أنفسهم

يكره الألمان اقتراف الأخطاء ، كما أنهم يكرهون ،

حقيقة ، الاعتراف بذلك . وعندما يكونوا في الجانب الخاطئ فإن رد فعلهم يصبح عدوانياً . ولديهم أيضاً قدر وافر من الصراحة ، ويعيشون مع اعتقادهم بأن الحديث الواضح والمباشر قد يجعلهم يبدوون بعيدين عن اللباقة أو أنهم قساة ، ولكن على الأقل يتميزون بالأمانة والشرف . وهم يتوقعون من الآخرين أن يتبعوا نفس الأسلوب ، حتى بالرغم من أنهم لا يحبون دائماً ما قد يسمعون .

### المبالغة في الجدية

#### لا يتمتع الألمان بأي روح من الدعابة

يتمتع الألمان بالكثير من خفة الدم وروح الدعابة ولكنهم يفضلون السخرية المنظمة عن خفة الظل التلقائية . ونادراً ما يكون لديهم الثقة الكافية للسخرية من أنفسهم . وإلقاء النكات من الطقوس الشعبية التي ترتبط بالشراب ، وهم شعب يتميز ببراعة شديدة في سرد الأخبار .

خلال الفترة السابقة لكرنفال الفصح يلبس الألمان الملابس ذات الألوان الزاهية ، ويضعون الأقنعة على وجوههم ، أو يدهنون وجوههم بالألوان . (للمزيد من المعلومات ، أنظر الفصل 16 : العادات) وأعياد الميلاد من المناسبات الأخرى لإرسال الرسائل الضاحكة والأشعار .

والمقاهي والملاهي السياسية التي تقدم برامج للغناء والرقصة تجذب ملايين المعجبين المتحمسين .

إن البرامج المتنوعة في التليفزيون الألماني هي عبارة عن مزيج ناضج من البرامج الموسيقية والكوميديا الرخيصة الخافلة بالعنف . وهناك مسلسل يشبه المسلسل الأمريكي التليفزيوني في الستينيات من القرن العشرين والمعروف باسم (أبطال هوجان) Hogan's Heroes - والذي يسخر من الحياة في معسكر ألماني لمسجونين الحرب في الحرب العالمية الثانية - من البرامج المحبوبة وخاصة بعض المشاهدين الشباب ، وهو يوقد شعلة من الأمل بأن يكون هؤلاء الشباب أكثر قدرة على رؤية الجانب المرح من الحياة أكثر من الأجيال السابقة . ويوجد الآن صفحة منزلية على شبكة الإنترنت عن "أبطال هوجان" باللغة الألمانية .





## الاختلافات الإقليمية

4

إن ألمانيا ليست بالدولة المتناسقة كما يعتقد الجميع . وقد كانت في يوم ما مزيج من المحليات المستقلة ، ولكنها أصبحت الآن اتحاد فيدرالي بين الأقاليم - كل إقليم يتمتع بقدر كبير من الحكم الذاتي - باستثناء المناطق الخاصة بالسياسة الخارجية ، والدفاع ، والأمن الداخلي . إن السمات الإقليمية والتقاليد هما مصدر دائم للعزة والكرامة ويدافع عنهما بقوة وغير شديدة .

ويطلق أهالي بافاريا النكات عن صرامة أهالي بروسيا . وكلاهما يسخر من الساكسون ودهاء أهل برلين . ويقال أن الساكسون وأهالي تيرنج يعتمدون على أنفسهم في مجال الأعمال والمقاولات ، كما أن البوميران الشرقيين يشار إليهم بأنهم يفتقرون إلى المبادرة الصناعية .

### اللهجات : حية وهي أحسن حال

تزدهر التباينات الإقليمية اللغوية بالرغم من مشاعر الندم والحزن التي يطلقها المعلقون على أن التلفزيون يقضي على هذه اللهجات . فكل ولاية تتمتع بلهجة خاصة بها ، وحتى حديث الألمان الحاصلين على تعليم عالٍ يتأثرون بهذه اللهجات . ومعظم هذه اللهجات مشتقة من السوابية Swabian أو البافارية الفرانكونية Franconian أو اللهجة العامية لألمانيا الشمالية (Plattdeutsch) . وينظر أهالي هامبورج (وهم جميعاً محبوبون لـ"أنجلترا") إلى الألمانية التي يتحدث بها أهل بافاريا ، على أنها لغة همجية ، والبافاريون يردون دائماً بالمثل على هذا الإطراء ، والاختلافات تتراوح بين تصرفات وسلوكيات مختلفة إلى كلمات مختلفة . لذلك تجد أن التحية التقليدية الألمانية Guten Tag وهي صباح الخير تتحول في بافاريا إلى Gruss Gott (وهي تحية تعني حرفياً قدم التحية إلى الله) . وبينما تخاطب السيدة في الشمال بكلمة فراو Frau ، فقد ينادى عليها في الجنوب بلقب "السيدة اللطيفة" Gnädige Frau . ولكن ، رغمًا عن ذلك ، فإن اللهجات المختلفة لها تأثير طفيف على مجال الأعمال والتجارة . فمعظم

الشركات التي لديها أفرع في جميع أنحاء ألمانيا تقدم طابعها الخاص بقوميتها وتنقل رجال الإدارة إلى فروعها المختلفة طبقاً لاحتياجات الشركة ، وبالتالي تخفف من العامل الإقليمي للشركة في أي موقع في الدولة . ومن أجل أن تتماشى الشركة مع قوى السوق القومية ، فهي تسعى للوصول إلى أرض مشتركة عندما تزمع بيع منتجاتها .

### الأطعمة الإقليمية

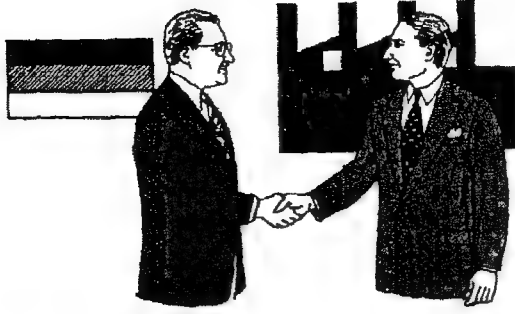
هناك ما يقرب من آلاف الأطباق المحلية . ومن بين هذه الأطباق :

— Labskaus . وهو في الأصل وجبة الإفطار عند الصيادين . وهو لحم مفروم من صدور البقر ، والرنجة ، والبنجر ، والبطاطس ، والمخلل ، ويوضع فوقه البيض المقلي .

— Weisswürste . وهو سجق أبيض من اللحم البتلو والأعشاب يتم سلقها وأكلها مع الخردل الحلو .

— Leberkäse . بالرغم من أن الكلمة تعني "جبين الكبدة" ، فإن هذا الطبق المفضل عند سكان بافاريا هو في الواقع عبارة عن رغيف من لحم الخنزير المقرمش ويقدم معه الخردل (المستردة) والكريمة ذات المذاق الحمضي .

— Grünkohl mit Pinkel : وهذا الطبق الشتوي من  
برلين والذي يتكون من الكرنب المطهو على البخار مع  
قطع من بطن الخنزير ، وشرائح الخنزير ، وسجق مشبع  
بالدهون .



## الحكومة والمعاملات التجارية

5

### سياسات الإجماع عند التطبيق

كان الاقتصاد الألماني ، بعد الحرب العالمية الثانية ، قد وصل إلى حالة خراب تام ، وأصبح معتمداً على مساعدة الجلفاء . وفي عام 1948 أصدر وزير الاقتصاد (وأصبح بعد ذلك المستشار الألماني) لودفيج إيرهارد Ludwig Erhard خطة جريئة ألغت تخصيص الحصص في السلع الحيوية ، وألغت الرقابة على الأسعار والأجور (التي بدأها النازيون وظلت سارية مع القوى المستعمرة المتحالفة) وأعاد إصلاح العملة الرسمية ، وخفض من التعريفية الجمركية على السلع المستوردة ، وبالتالي أبطأ من مسيرة التضخم ، ودفع أصحاب المصانع الألمانية ليكونوا أكثر تنافساً .

وطبقاً لنصيحة إيرهارد ، مزج هذا النظام بين مبادئ

اقتصاد السوق مع برنامج محكم للتأمين الاجتماعي (تأمين صحي ، ورعاية طبية مجانية ، ومزايا للعاطلين وكبار السن) . وتم وضع برنامج زمني للضريبة على الدخل وتقع على عاتق جميع طبقات المجتمع للحفاظ على توازن الأسعار ، ولكن تخلق ، في نفس الوقت ، حوافز ضريبية تدفع بالإنتاجية إلى أقصى مدى .

إن المصالح الخاصة بمجال الأعمال ، والحكومة ، والمجتمع ، وأيضاً الإدارة والعمالة من المفترض أن تكون متساوية . وقد صممت ثقافة التعاون هذه ، (أو Mitbes-timmungsrecht) لتجنب المواجهات المتكررة للسنقات والاتحادات التي اجتاحت اقتصاديات السوق في الصميم في بعض الدول الأخرى الغربية . وأصبح العمال يشاركون في عملية صنع القرار في الشركات الألمانية مع وجود ممثلين للاتحاد في مجلس الإدارة لإدارة هذه الشركات . وفيما يختص بالنظام الصحي ، على سبيل المثال ، وافق كلا من الأطباء وأصحاب التأمين على معدلات أجور معقولة مع المحافظة على استمرار خضوع تكاليف المرضى ، نسبياً ، للرقابة .

وهناك موافقة عامة على أن مجالات التنافس الألمانية قد قضى عليها تماماً بالأسعار الفلكية للعمالة ، وأن أي

حل لأمراض الدولة الاقتصادية الحالية لا بد وأن يشمل إصلاح نظام الدولة المستول عن رفاهية مواطنيها . ولكن بالرغم من المناقشات الكثيرة ، لم يحدث إجماع حول كيفية معالجة هذه الأمور . فالحكومة الفيدرالية التي لم تعتاد على المواجهة يبدو أنها تفتقر إلى العزيمة السياسية للإسكاف بزمام الأمور . وفي نفس الوقت فالمعارضة من الحزب الديمقراطي الاجتماعي ، والاتحادات كانا يصهران على أن أية إصلاحات يجب أن تكون "عادلة اجتماعياً" ولذلك فإن الموافقة على هذا الاتفاق قد تتم تدريجياً ، إلا أن الطريق لا شك أنه صعب للوصول إلى هذا الاتفاق .

#### مساعدة المصدرين

إن أفضل المجالات للتقارب بين الحكومة ومجال الأعمال هو مجال التصدير . فمع انخفاض الطلب والاستثمار المحلي في الثمانينيات من القرن العشرين ، زاد أصحاب المصانع الألمان من الصادرات ، مع التأيد من جانب الحكومة في كل خطواتهم . وقد أخذ الدعم الحكومي شكل ضمانات ائتمانية من خلال بنك ائتمان التصدير الألماني Hermes GmbH . وفي الأسواق التي تتميز بالمخاطرة الشديدة يمكن لأصحاب المصانع الألمانية والمقاولين الحصول على ضمانات حكومية بنسبة 100%

- مما يعطيهم حداً تنافسياً واضحاً أكبر من المصدرين الآخرين من الأجانب الذين يلجأون دائماً إلى التمويل من قطاع البنوك الخاص .

إن تخصص ألمانيا في الاستثمار في السلع مثل السيارات والآلات ، والمعدات الصناعية أتاح لها الفرصة للحصول على مكاسب كبيرة من تعويم الاقتصاد الدولي في النصف الثاني من ثمانينيات القرن العشرين . وفي السنوات القليلة الماضية ، قضت الأسعار العالية على مركز ألمانيا كأول دولة في العالم على قائمة المصدرين ، ولكن بالنسبة لكل فرد ، فما زالت ألمانيا تبيع إلى الخارج أربعة أضعاف ما تبيعه الولايات المتحدة ، وما يزيد عن ضعفي ما تبيعه اليابان .

### Rabattgesetz

إن الاقتصاد الألماني ، المحلي ، القائم على السوق الحرة ، محدود بمثل هذه الاهتمامات الرفيعة مثل "العدالة والإنصاف" ، وإجازات نهاية الأسبوع والأمسيات المقدسة إلى أبعد الحدود . ويتم تنظيم التنافس في تجارة التجزئة عن طريق قانون Rabattgesetz ، وهو قانون فيدرالي يتطلب من المحال الواقعة في منطقة واحدة أن تنسق التخفيضات في الأسعار ، حتى لا ينخرط رجال



المبيعات في أمور دنيئة مثل حرب للمبيعات ، كما أن المستهلكين لن يضيعوا وقتهم في التسوق للحصول على أفضل المشتريات . إن "مركز النزاع حول المنافسة الغير عادلة" **The Center for the Combatting of Unfair Competition** يحظر على المعلنين القيام بمقارنات مباشرة مع المنافسين أو تقديم أي سلعة "بدون مقابل" .

وهذا القانون ، أيضاً ، يضع حدوداً صارمة على ساعات التسوق . فمن غير المسموح للمحال أن تظل مفتوحة حتى الساعة 6:30 مساءً خلال أيام الأسبوع أو بعد ظهيرة السبت . وهناك أيضاً بعض الخوف من التحرك تجاه الأسلوب الأمريكي ، حيث أن استمرار المحال مفتوحة لمدة 24 ساعة ، طوال أيام الأسبوع للتسوق قد يعطل الأنشطة العائلية ، ويقضي تماماً على القيم الأسرية . وهذا النظام شاق بوجه خاص على النساء العاملات ، والرجل الأعزب أو المطلق الذي ليس لديه خيار غير التسوق قبل الذهاب إلى العمل ، أو خلال استراحة الغداء أو في صباح يوم السبت .

إن المجتهودات التي تبذل من أجل إطالة ساعات التسوق (والتي يشجعها وجود تجار التجزئة الأجانب مثل بلوك باستر فيديو **Blockbuster Video** ، وشركة جاب

Gap ، وتوتيز آر أس (Toys "R" us) قوبلت بمقاومة عنيفة من الاتحادات عمال التجزئة وأيضاً من المنافذ الصغيرة لتجارة التجزئة الذين يجادلون في أن تعيين عاملين على مدار نوبات عمل أمر غير عملي .

### فيض من القوانين واللوائح

نظراً لأن ألمانيا عضو في الاتحاد الأوروبي فإن التعريفات الجمركية للحماية ضد استيراد السلع الأجنبية غير مسموح بها . ولكن اللوائح والقوانين الألمانية التي تتحكم في الإنتاج المحلي تحاول إبعاد العديد من الواردات الأجنبية عن الوجود في المحال الألمانية . فالمنتجات يجب أن تتطابق مع أحد اللوائح والقوانين التي تزيد عن 40,000 لائحة ومعايير تحكم طريقة صنعها ومحتواها ، بجانب أكثر من 25,000 من القواعد والمعايير الأخرى التي تضعها هيئة المعايير القومية.

من الأهمية بمكان ، إذا عقدت العزم على دخول السوق الألمانية ، معرفة المعايير التي تنطبق على منتجك والحصول على الاختبارات الدورية والشهادات المطلوبة . والهيئة مسؤولة عن اختبار المنتجات التقنية والآلية ، وإصدار الشهادة المطلوبة وهي (Technischer - Uberwa- chungverein TUV) وشركات إصدار هذه الشهادات

شركات خاصة تقيمها كل ولاية ؛ ومعظم هذه الشركات لها مكاتب في دول أوروبية أخرى ، وفي الولايات المتحدة وهناك مكتب آخر في اليابان .

ويقول ليو ويلت Leo Welt ، رئيس مجلس الأعمال الأمريكي - الألماني ومقره واشنطن : فبالرغم من أن هذه اللوائح قد تكون محبطة ولكن يمكن اختراقها " وإذا كنت تبغي الإقامة في ألمانيا فعليك أن تعمل بطريقتك ولكن من خلالهم . وقد يحتاج الأمر إلى وقت طويل لأنهم يغطون معظم المجالات الهامة . فعلى سبيل المثال ، هناك الكثير من القوانين واللوائح الخاصة بالأمان " . ومع وجود عدد كبير من أصحاب المصانع الأمريكيين والأجانب أصبح من الواضح أنه في الإمكان إنشاء موطئ قدم في أكبر سوق قومي واحد في أوروبا . وقد حققت شركة بروكتير & جامبل Procter & Gamble بعد وجودها لوقت طويل في الجمهورية الفيدرالية أعمالاً ومشروعات في ألمانيا تساوي 3 بليون دولار أمريكي ، وذلك في عام 1996 . وهناك شركات أمريكية أخرى قد وطدت أقدامها في ألمانيا مثل كرافت فودز Kraft Foods ، وجنرال موتورز ، وأفيز Avis . وقد أشار أحد خبراء التسويق في فرانكفورت إلى أسلوب تقديم أصابع

الحلوى Milky Way عن طريق شركة مارس Mars ، على أنه حملة ناجحة لصانع أجنبي من أجل بيع سلعته في ألمانيا . كما أن ألمانيا سوق هامة لمنتجات الحداث والساتين من الولايات المتحدة . وفي عام 1993 حققت الصادرات الأمريكية من الموالح ، والزبيب ، والخوخ والبرقوق ، واللوز ، 300 مليون دولار .

### الأحزاب السياسية في ألمانيا

منذ الخمسينيات من القرن العشرين وبندول القوى السياسية في ألمانيا الغربية يتأرجح بين حزبين أساسيين ، وهما : حزب كونراد اديناور Konrad Adenauer (والآن هيلموت كول) وهو الاتحاد الديمقراطي المسيحي - Chris-tian Democratic Union (CDU) ، والحزب الديمقراطي الاشتراكي Social Democratic Party (SPD) لويلي برانت ، وهيلموت شميث . ولكن النظام الانتخابي النسبي الألماني المعقد - والذي يقف في جانب الأحزاب الصغيرة - سلب كلا من المجموعتين السياسيتين الهامتين فرصهم للحصول على الأغلبية المطلقة ، وبالتالي حولت حزبين صغيرين إلى أقلية ولكن شركاء في التحالف بدون منازع .

إن الجناح اليميني البافاري وهو الاتحاد الاشتراكي

المسيحي (Christian Social Union (CSU ، والحليف البرلماني التقليدي "الاتحاد الديمقراطي المسيحي" الذي كان يقوده فرانز جوزيف سترافوس Franz Josef Strauss الذي ينبض بالحماس ، والخطيب والكاتب البليغ المناهض للسوفييت والذي يرتدي الشورت البافاري الجلدي ، له تعبير مفضل لوصف الحزب الديمقراطي الاشتراكي (SPD) بأنه "حزب للخونة". ويعتمد هذا الحزب (SPD) على الدعم من "الديمقراطيين الأحرار" الليبراليين والذي كان يقودهم السياسي اللامع "هانز ديتريش جينشر Hans Dietrich Genscher ، والذي استمر وزيراً للخارجية الألمانية لزمناً طويلاً. أما الليبراليون الألمان الذين يعملون بالأسلوب الأوروبي فهم يفضلون الأعمال التجارية والسوق الحرة. وفي عام 1982 حوّل الليبراليون دعمهم إلى "الديمقراطيين المسيحيين". (وقد كان لهذا التحول تأثير طفيف على مجال الأعمال ، نظراً لأن النظام يعمل بغض النظر عن الحزب الذي يتولى السلطة).

وقد رأت الثمانينيات من القرن العشرين ، أيضاً ، بزوغ حزب الخضر (die Grünen) The Greens ، وهو مجموعة وهبت نفسها لحماية البيئة ، ونزع الأسلحة

النووية ، وحل منظمة حلف شمال الأطلسي NATO ، وتخفيض نفقات الدفاع . وقد جذب حزب الخضر الشباب من حزب الديمقراطيين الاشتراكيين والذين كانوا يمثلون عنصراً هاماً في الحزب الديمقراطي الاشتراكي (SPD) عند فشله في انتخابات عام 1982 ونجاح هيلموت كول . إن سياسات الخضر دقت على أوتار حب الألمان التقليدي للطبيعة . ونتيجة لذلك ، أصبح أصحاب المصانع الألمان أكثر وعياً بالبيئة ، وأصبحت عمليات إعادة التدوير اهتماماً قومياً - وأكثر من أي دولة أوروبية أخرى . وقد كانت الشخصية القيادية لجناح الخضر هي بيترا كيللي Petra Kelly ، وهي ابنة لسيدة ألمانية وأب أمريكي . (وقد توفيت عام 1992 ، فيما يبدو أنه حادثة انتحار مزدوجة مع حبيبها ، وهو جنرال ألماني متقاعد) . وقد قفزت سريعاً أحزاب أخرى على عربة البيئة ، وأصبح جناح الخضر مجموعة من الأقليات . وعلى النقيض الآخر من المنظور السياسي يوجد "الحزب الشيوعي الألماني German Communist Party (KPD) ، والغير موجود في الساحة السياسية فعلياً ، وفي الجانب الآخر توجد مجموعات الجناح اليميني مع النازيين الجدد.

قامت الأحزاب القومية بألمانيا الغربية ، بعد إعادة التوحيد ، (FDP الليبرالي وSPD وCDU) بملاً فراغ السلطة الذي تركه زوال النظام الشيوعي في ألمانيا الشرقية ، ولكن البنية السياسية في مضمونها الأكبر ظلت كما هي لم تتغير .

إن رجال الأعمال والاتحادات يمارسون ضغوطاً على الحكومة الفيدرالية ، كما تقوم بذلك أيضاً الإدارات الإقليمية من خلال مثبات من مجموعات الضغط المسجلة. ولكن الحيلة المشتركة التقليدية للحصول على مميزات من خلال الإسهامات في الحملات ، أصبحت إلى حد كبير أسلوب قديم . فمنذ عشر سنوات مضت حدثت فضيحة كبرى - حيث حصلت شركات ألمانية رائدة على فترات سماح ضريبية ضخمة في مقابل دفع أموال غير مشروعة للأحزاب الأساسية مما أوقع الخوف في قلوب الشركات وأدى ذلك إلى وقف المنح المالية . ونتيجة لذلك أصبحت الأحزاب السياسية الآن تعتمد ، إلى حد كبير ، على تمويل الحكومة .

### "العمال الضيوف" في مقابل

### "المواطنين الأجانب"

خلال فترة الإنعاش الاقتصادي الألماني في

الخمسينيات من القرن العشرين ، كانت الوظائف متاحة للعمال من الدول الأوروبية الأقل ثراءً . وقد أطلق على هذه العمالة القادمة بغزارة من إيطاليا ، ويوغوسلافيا ، والبرتغال ، والأترك اسم العمال الضيوف (Gastarbeit-er) . وقد نظرت إليهم الحكومات الألمانية التالية على أنهم قوة عمل مؤقتة لتلبية احتياجات العمل الألمانية في هذا الوقت ، أكثر من كونهم مهاجرين . ويقوم معظم هؤلاء الأشخاص بأداء أعمال يأنف الألمان من القيام بها (مثل تنظيف الشوارع ، وجمع القمامة ، وحراسة البوابات) أو الحصول على عمل في المصانع . وكلهم تمتعوا بوضع مالي أفضل مما قد يجده في بلدهم الأم .

بالرغم من أن الانتعاش الاقتصادي هو من أحداث الماضي ، إلا أن الأجانب مازالوا يتدفقون على ألمانيا : من الروس الذين هاجر أسلافهم من ألمانيا منذ 200 عام ، وأي روسي يهودي يطلب تصريح دخول ، واللاجئين من حرب البلقان ؛ وحتى عام 1993 طلب عدد كبير من العالم الثالث اللجوء السياسي إلى ألمانيا . بالإضافة إلى أن الذين لا يستطيعون الحصول على عمل يتقدمون للحصول على مساعدة حكومية . وطبقاً لما نشرته جريدة الإيكونوميست: «فإن الآلاف من هؤلاء الأجانب قد



خفضوا من خزانة الدولة التي تعاني بالفعل من تقديم 3 بلايين مارك ألماني سنوياً (2 بليون دولار أمريكي) .

ومع تباطؤ الاقتصاد الألماني ، قدمت الحكومة الرسمية خططاً حافزة تم تصميمها لإغراء العمال الضيوف على العودة إلى بلادهم السابقة . وقد أثر ستة ملايين منهم ، معظمهم أتراك ، البقاء في ألمانيا .

إن معظمهم قد عاش في ألمانيا لأكثر من ثلاثين عاماً وأبنائهم يتحدثون الألمانية فقط . ولا ألمان أو الأتراك أنفسهم يفعلون الكثير لتحديد حجم الأقلية العرقية التي تعيش بالفعل في أحياء الأقليات الفقيرة (ghettos) والتي مدارسهم الخاصة بهم وكنائسهم ومحلاتهم ومطاعمهم . وأصبح الآن يشار إليهم كمواطنين ممانلين من الأجانب ، ولكن عدد قليل منهم مؤهل للحصول على المواطنة . وهناك آخرون مازالوا منعزلين على هامش المجتمع ، وعدد قليل منهم يمارس حقه في الانتخابات الألمانية . فلا يوجد أعضاء في البرلمان الألماني من الأتراك الذين يمكنهم الدفاع عن أحوالهم ، ولا يوجد مذييعون أتراك في التلفزيون الألماني ليذكر جمهور العامة بوجودهم .

وبالرغم من أن الهجمات المتقطعة على الأتراك أو الممتلكات التركية على أيدي الجناح اليميني (الذي يتميز

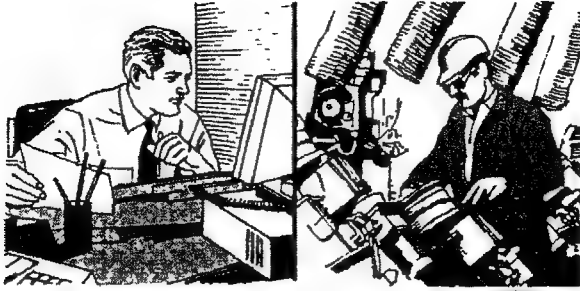
أفراده بحلق الشعر حتى الجلد) يتم إدانتها من قبل الأحزاب السياسية الكبرى ، إلا أن استمرار وجود هؤلاء الأشخاص الذين يعدوا الآن ضيوف غير مرغوب في وجودهم ، قد ظل مشكلة متنامية مثيرة للنزاع . وقد زادت الضغوط على الأتراك بعد إعادة التوحيد . ومع زيادة البطالة في جميع أنحاء ألمانيا أكثر مما كانت عليه منذ عقود عديدة ، زادت أعداد الناس الذين يتساءلون عن سبب السماح للأجانب بملء الوظائف "الألمانية" أو الحصول على مساعدة مالية ألمانية .

#### الالتزام بالنظام على مواقع الإنترنت

يقوم الآن جيرجين روترجر Juergen Rutterger ، وزير التكنولوجيا والبحث بوضع مسودة أول قانون ألماني عن الرقابة الفيدرالية على وسائل الإعلام المتعددة ، والتي تفرض على كل من المقدم والمستخدم أن يكون مسئول عن أي محتوى يُعد إباحياً أو منافياً للأداب أو يحث على العنف أو العنصرية . وفي عام 1996 ، أغلقت السلطات الألمانية عدداً من المواقع الإباحية على خدمة الكمبيوتر Compuserve والتي تقدمها شبكة إنترنت أمريكية .

نظراً لأن أكبر تكتل أوروبي لوسائل الإعلام المتعددة

- مثل برتلسمان Bertelsmann (وهي الآن في شراكة مع AOL وشركة دويتش تيليكون) - يوجد أساساً في ألمانيا ، مما وضعها في مركز السيطرة على مشاهد الإنترنت في أوروبا . ويشكل روترجر مع المسئولين قوة ضغط في قيادة الدول الصناعية من أجل إنشاء "معياري دولي للسلوك" والذي سيقوم بتطبيقه القانون الذي سبق ذكره والخاص بالرقابة الفيدرالية على وسائل الإعلام المتعددة .



## محيط العمل

6

### أخلاقيات العمل : الغرب في مقابل الشرق

إن مثل هذا المجتمع الذي استحق أن يفخر بسمعته في الدقة والنظام ، لا بد وأن يعلق أهمية كبرى على الأداء الفردي وأن هذا الأداء يبدأ بالتدريب المناسب . يرجع تاريخ الألمان في التدريب المهني المشترك إلى القرن الرابع عشر ، وهي نفس الحقبة التي تحدث فيها القائد والمصلح الديني مارتن لوثر عن Beruf - والذي يعني أن كل شخص فوضه الله لأداء واجبه بأفضل ما في استطاعته . وكانت النتيجة ظهور قوة عمل تتميز بأعلى المهارات في العالم . والتدريب المهني المكثف وبرامج إعادة التدريب لم تحافظ فقط على المعدلات المنخفضة للبطالة بين الشباب ولكنها أيضاً من العوامل الحيوية لضمان الجودة . وعلى سبيل المثال شركة مرسيدس بنز

AG ، التي وضعت 6,000 مدير وعامل في برنامج إعادة تدريب لمدة عام قبل بناء أول موديل لمسيدس S-class . ولكن ، في ألمانيا الشرقية ، فإن الالتزام بالجدارة والجودة العالية قد قضى عليه تماماً خلال الحكم الشيوعي عن طريق المرتبات الضعيفة ونقص الحافز ، والقصور في التدريب ، وزيادة العمالة . فهناك على الأقل واحد من الأبنية المكتيبة في برلين الشرقية يعين سيدة طوال الوقت لروي النباتات الموجودة بجانب المصاعد في الطوابق الخمس بالمبنى . وقد شرح أحد مديري الفنادق في ألمانيا الشرقية التباين في الأسلوب تحت الحكم الشيوعي : "إن العلاقات مع النزلاء في ألمانيا الشرقية كانت مختلفة تماماً. فأنت لست مجبراً على العناية بالنزلاء . والتادل هو الذي يختار الشخص الذي سيخدمه ، وكانت أحد المزايا أن تجد مكاناً لتجلس . والآن ، نحن (في الشرق) في حاجة إلى التعود على فكرة أن النزيل هو ملك" .

ولكن ، بالمقارنة مع قوى العمل في الدول الأخرى الشيوعية ، فإن الألمان الشرقيين كانوا يعدوا نموذجاً للكفاءة . ولكن هذا أيضاً كانت له سلبياته . ففي النظام الاقتصادي الموحد بأوروبا الشرقية (Comecon) ، كانت هناك دائماً دول مختلفة تخصص في إنتاج الأجزاء

المختلفة لنفس المنتج . ولذلك ، فينما تقوم مصانع ألمانيا الشرقية بصنع جسم القاطرة ، تقوم دول شيوعية أخرى بإنتاج العجلات ، وأجزاء الماكينة .. الخ . وكان هذا الأسلوب المعوق والمرهق يثير حنق الألمان الشرقيين ، لأنه كان يدفعهم للبطء في الإنتاج من أجل المشي بنفس خطى المصانع الأكثر بطلاً خارج حدودهم .

وقد شنت الحكومة ، في عام 1992 ، حملة لمساعدة ألمانيا الشرقية سابقاً على اللحاق بنظيرتها ألمانيا الغربية . وقامت الحكومة الألمانية بتقديم دعم مالي لمناهج إعادة التدريب ، والتي تمتد من الهندسة الثقيلة وحتى تصفيف الشعر . وكان مديرو الشركات ، وموظفو الفنادق ، والندلاء يحضرون جلسات ومحاضرات عن أهمية القواعد الغير مكتوبة مثل التلّافي بالأعين ، والملابس ، والأدب ، وكيفية التعامل ، واستخدام مزيلات العرق ، والشعور بالفخر من العمل الذي يؤديه كل فرد . والآن أصبحت الفجوة في أخلاقيات العمل هي ، في الكثير من الحالات ، سلوك ينبع من الماضي . فعلى سبيل المثال ، هناك بعض الفنادق في ألمانيا الشرقية ، قد فاقت مثيلاتها الغربية في الكفاءة والأناقة والتكلفة .

### الحياة الكريمة

في الخمسينيات من القرن العشرين تم بناء الصورة الخاصة بقوة العمل الألمانية والتي تتميز بالإصرار والعمل الشاق . والآن يحصل العمال الألمان على أعلى دخل صافي في أوروبا . وهم يعملون ساعات عمل أقل من أي دولة صناعية في العالم - 1,651 ساعة سنوياً بالمقارنة بساعات العمال في الولايات المتحدة وهي 1,907 ساعة سنوياً ، واليابانيين 2,201 ساعة سنوياً . وبالرغم من التخفيضات الحالية والإصلاحات المقترحة (خسارة أربع أسابيع مدفوعة الأجر في منتجع صحي كل ثلاث سنوات تقوم بدفعها الدولة ؛ التهديد بتخفيضات في المعاش لمن يحاول الاستقالة قبل سن المعاش ، وخفض مكاسب البطالة والأجور أثناء المرض ، واحتمال فقد الضمانات الخاصة بحماية الوظيفة) مازالت العمالة الألمانية تحصل على إجازة لمدة ستة أسابيع مدفوعة الأجر، ومرتب ثلاثة عشر شهراً كل سنة مازال هو المعيار السائد في معظم المشروعات الألمانية .

لقد اعتاد الألمان الشعور بالأمان في أعمالهم ، وعلى عكس العمال الأمريكيين ، فبمجرد حصول الألماني على عمل ، فإنه يظل به طوال حياته . ولكن مع زيادة معدل

البطالة (إلى 4.7 مليون أو 12% من قوة العمل ، وذلك حتى يناير 1997 ، وهي أعلى المعدلات منذ الثلاثينيات من القرن العشرين) ، أصبح أصحاب العمل مترددين في استمرار التعيين خوفاً من عائد التكلفة العالي ، وهم يشعرون بالقلق تجاه إمكان تحول ذلك إلى عبء كبير لقوة عمل ضخمة إذا حدث ركود في المشروعات التجارية .

وقد أثار هذا الأمر السؤال التالي : كيف يمكن للدولة لديها أعلى تكلفة عمالة في العالم (أو على الأقل على السطح) وأقل قوة عمل صناعية تظل رائدة التصدير والجودة العالية ، والمنتجات ذات الأسعار التنافسية؟ وجزء من الرد هو أن الالتزام بالتدريب له عائدته الإيجابية : فأصحاب المهن والعمال عادة ما يكونوا ذوي مهارات عالية . ويقول أحد المديرين الأمريكيين الذي قضى عدة سنوات في فرانكفورت ، أن توقع الأداء العالي من الأمور المتأصلة والتي تعد قاعدة في السلوك . كما أن التنفيذيين يجنحون دائماً إلى الحصول على درجات جامعية معززة بمناهج متخصصة ، والجامعات الألمانية تنحاز بشدة تجاه مجال الأعمال والتسويق .



### ما هي السمكة التي بها نقطة سوداء؟

إن الاستفتاءات العالمية تظهر دائماً الألمان على أنهم أقل رضاء بوظائفهم من العاملين في أهم الدول الأوروبية الأخرى ، (باستثناء بريطانيا) أو في الولايات المتحدة . وهذا يعكس النظرة الواسعة على أن العمل هو ، في الحقيقة Beruf . أي التزام يعطيهم القدرة على الاستمتاع بحياة كريمة . فممنزلة جميل ، وعطلات نهايات الأسبوع الطويلة ، والسفر ، والرياضة ، وسيارة مرسيدس ، هي المعيار الأساسي .

إن المبادرة نادراً ما تكون الطريق المختصر للترقي . فالطريق عبر السلم الوظيفي هو من خلال التدريب ، والكفاءة ، والخبرة . وفيما يتعلق بالخبرة فإن السن عامل مهم . فالرجل الذي يبلغ من العمر 35 عاماً يُعد شخصاً مازال يكتسب الخبرة للحصول على منصب أعلى . والرجل في منتصف الخمسينيات يقال عنه أنه في أوج نضوجه . وبالرغم من زيادة المرونة والحركة في المناصب ، فمازال من الشائع أن يقضي الشخص كل حياته المهنية في شركة واحدة .

للملء مكان شاغر ، عادة ما يقوم طالب الوظيفة

باجتياز المناهج المطلوبة بنجاح ، سواء كانت تقنية أو درجة جامعية أو شهادة متقدمة في التدريب على الوظيفة. ولدى الألمان مناهج تعليمية في كل المجالات بما في ذلك نشاطات وقت الفراغ . فالحصول على رخصة قيادة ألمانية تحتاج إلى ستة أشهر من الدروس الباهظة التكلفة في كلا من القيادة النظرية والعملية . والشخص الذي يود أن يكون صائد أسماك عليه أن يقضي ثلاثة أشهر في مدرسة ليلية للاستعداد لاختبار كتابي . ومن الأسئلة المتوقعة : "ما هو نوع السمكة التي لديها نقطة سوداء خلف زعنفتها الخلفية الأولى؟" وهناك أيضاً اختبار عملي حيث يقوم المتقدم للوظيفة بتركيب الخيط والبكرة .

### التسلسل الهرمي

إن العملية المشتركة في اتخاذ القرار هي عملية هرمية مع مديرين مهنيين بعدد أصابع اليد (وأحياناً شخص واحد) يحكمون من أعلى إلى أسفل . والمديرون من المستوى المتوسط الذين يعملون في القاعدة قد لا يكونون على علم بالهدف النهائي من مجهوداتهم . وقد علق هنريتش ستاهل Heinrich Stahl ، الأستاذ في الدراسات الثقافية والإعلامية في برلين قائلاً : "بالرغم من كل ما

فعلناه ، إلا أننا مازلنا أكثر ارتباطاً بالتسلسل الهرمي من باقي دول الغرب" . وهناك جدال شديد حول الأسلوب الأمريكي في تمركز صناعة القرار ، ولكن حتى الآن ، من النادر تطبيق ذلك . وردود الفعل الجريئة والمشاعر النابعة من الغريزة عادة ما تقال بعدم الثقة . والتوصيات المقدمة من المناصب الأقل غير متوقعة وتمر بدون إعارتها أي اهتمام .

وفي شركة فولكس فاجن ، على سبيل المثال ، فإن حائط برلين ، لم يهدم عندما أعلن رئيس مجلس إدارتها كارل مان أن فولكس فاجن قد وقعت مشروعاً مشتركاً للبدء في إنتاج سيارات للسوق الجديدة في ألمانيا الشرقية ، (وهي فرصة وصفها بأنها "هبة من القدر لا يمكن تخيلها" ) . وكان ذلك نداءً من الرئيس التنفيذي ، وقد استطاع أن يحققه . وعلى مدى الثلاثين عاماً أو نحو ذلك التي كان فيها هيرمان جوزيف آبس رئيساً للبنك الألماني القوي ، يذكر أحد رجال الاقتصاد في بون : "لم يقل له أحد على الإطلاق ماذا يفعل" .

إن المسئولية الأساسية للإدارة الوسطى هي الإشراف على عمليات التشغيل اليومية للقرارات الاستراتيجية ، وهم دائماً لا يملكون إلا القليل أو لا يملكون على

الإطلاق الحق في قول أي شيء في أسلوب التشكيل .  
والاحترام التقليدي للسلطة يجعل الأمر مقبولاً . أما  
بالنسبة للمديرين التنفيذيين المعتادين على نظام أكثر  
تعاوناً فهذا الأمر يبدو ديكتاتورياً . ولكن هناك تأثير  
جانبي إيجابي في النظام الألماني وهو خفض الصراع  
الداخلي بين الموظفين .

### تخطيط ومزيد من التخطيط

بغض النظر عن حجم المنظمة أو الشركة فإن  
التنفيذيين الألمان يخططون للمدى الطويل وبالتفصيل ،  
وهم دائماً ينتقدون استراتيجيات الشركات الأمريكية  
لقصر نظرها . والأسلوب التلقائي لا يتم تشجيعه ولا  
يقابل حتى بالتقدير ، والمخاطرة أمر يجب تجنبه بالرغم  
من أن ما يعرفه الألمان "بالمخاطرة" هو عادة مجرد عدم  
التأكد العادي من السوق في الدول الأخرى . تسيطر  
البنوك الألمانية على المشروعات والأعمال وتضع معياراً  
شديد الحرص وهو : "إن المجازفة برأس المال أمر غير  
موجود بالفعل" .

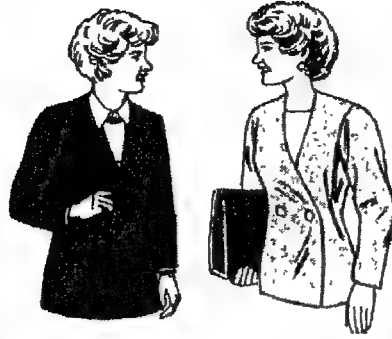
قبل البدء في اختبار سوق أو منتج ، فإن الأمر قد  
يصل أحياناً إلى أقصى الدرجات . ففي المصنع الأساسي  
لمرسيدس بنز في شتوتجارت ، تقوم الشركة بفخر بفتح

غرف الاختبارات للزائرين حيث تغلق أبواب المركبات وتفتح هيدروليكيًا مرات ومرات لعدة أيام ، حتى يسقط الباب في نهاية الأمر من المفاصل . ويتم تسجيل عدد مرات الفتح والقفل بأسلوب شديد الدقة لأكثر الأمور تفاهة لضمان أن هذا الجزء لم يفقد أي من صلابته .

### تغيير الحارس

إن ثلثي قوة العمل يتم تعيينها عن طريق آلاف من المشروعات والشركات الصغيرة ذات الحجم المتوسط والمملوكة عادة لأسرة ما منتشرة في أنحاء ألمانيا (Mittel-stand) . ومعظم هذه الشركات من المصدرين مع نصيب من الأسواق العالمية يتراوح بين 80 إلى 90 في المائة . إن العديد من المقاولين بعد الحرب العالمية اكتشفوا أن هذه الشركات الصغيرة في سبيلها إلى الاندثار أو التعاقد . وهناك تقديرات تشير إلى أنه مع حلول عام 2000 فإن حوالي 300,000 شركة ستحتاج إلى أصحاب جدد ، وأن أقل من نصفها سيؤول إلى أفراد الأسرة من الجيل الأصغر . وبالإضافة إلى ذلك فإن العديد من الورثة يعينون رؤساء لهذه الشركات من خارج الأسرة . ونتيجة لذلك ، فإن التغييرات في أسلوب الإدارة يبدو واضحاً خلال السنوات القليلة التالية . وهناك بعض

الشركات التي تسمح للعملاء بأن يعرضوا رأيهم عن أي المنتجات التي يجب تطويرها . وهذه الشركات تشجع أيضاً عمل الفريق (بدلاً من العزلة) بين الإدارات ، مع استغلال أكبر للممولين الخارجيين ، وحتى أنهم يفكرون في إمكانية جذب بعض الشركاء . كما أن عمليات إحلال الإدارة الأجنبية محل بعض ملاك هذه الشركات (مع احتفاظ الملاك القدامى بحصة قليلة) في ازدياد مستمر .



## النساء في مجال الأعمال

7

ينظر إلى المرأة الألمانية ، على مر التاريخ ، نظرة دونية (من الناحية العقلية والروحية) من قبل الرجل الألماني ، ولكنها مثل حواء في جنة عدن ، قادرة على إيقاع ضرر شديد . ففي مدينة هامبورج في القرن الثامن عشر ، كان من غير اللائق أن تغني النساء في الكنائس ؛ وهن يذهبن إلى الكنائس للعبادة وليس لسماع أصواتهن . ومع نهاية القرن التاسع عشر ، كان مطلوب من الأرملة ، طبقاً للقانون ، أن يكون لديها حارساً من الرجال على أطفالها ، حتى لو كانت قادرة أن تكون عائلهم الوحيد ، ويجب أن تعطى هذا الحارس الحق في إدارة ممتلكات أسرتها ، بما في ذلك ما أضافته هي من مجهوداتها الخاصة . وفي عام 1851 كتب الفيلسوف الألماني المبجل آرثر شوبنهاور Arthur Schopenhauer قائلاً : «أن

النساء وجدن فقط من أجل توالد الأنواع ، ولم يقدر لهن أي شيء آخر» .

إن الجملة الألمانية Kínder, Kirche, Kuche والتي تعني الأطفال ، والكنيسة ، والمطبخ ، تلخص تماماً دور النساء التقليدي . وحتى هذه الدرجة ، فإن أدولف هتلر أقال السيدات من المناصب الحكومية ، وأبعدهن عن المهن الطبية والقانونية في الثلاثينيات من القرن العشرين، وفي نفس الوقت قدم تسهيلات ضريبية ومكاسب للأئمة لمن تزوجن وكرسن حياتهن للعناية بأسرهن .

ولم تستطع المرأة الألمانية إلا خلال الستينيات من القرن العشرين أن تضمن حقها في إدارة ممتلكاتها بنفسها. وفي السبعينيات من نفس القرن ، تم أخيراً حذف الفقرة رقم 1356 من الدستور المدني لما قبل الحرب العالمية الثانية (والذي حدد واجب المرأة الألمانية بأنه "عمل منزلي" ) . وإن قوانين الزواج والطلاق لعام 1977 قررت أن الأدوار الأسرية يجب تحديدها طبقاً لاتفاق متبادل مع حماية ممتلكات المرأة في حالة الطلاق التي من حق المرأة أن تأخذ المبادرة في طلبه .

#### السمات الحالية

بالرغم من أن المرأة الألمانية ، في هذه الأيام ، شديدة



الوضوح والتواجد في مكان العمل ، إلا أن الصورة الإجمالية لاتزال غير متعادلة . فالمرأة المتزوجة ، حتى عام 1994 كانت لا تستطيع الاحتفاظ باسمها قبل الزواج في مكان عملها . وقد أيد المستشار كول الرأي العام بأنه لا يوجد أي شيء يحول دون احتفاظ المرأة بعملها ، إذا كانت قادرة على إتقان دورها كزوجة وأم . وفي مجال العمل ، تحصل النساء عادة على أجور أقل من الرجال ، وحدود منخفضة للتقدم والخاصة "بالسقف الزجاجي" glass ceiling . وطبقاً لأحد المسوح التي أجريت في عام 1963 ، كانت نسبة المديرين التنفيذيين من النساء في ألمانيا الغربية لا تزيد عن 3.4 في المائة . وحتى الآن فإن هذه النسبة مازالت تقريباً كما هي .

أثبتت عملية إعادة التوحيد أنها نكسة للمرأة العاملة في ألمانيا الشرقية . فقد تم فصل العديد منهن لخلق أماكن للرجال الذين فقدوا وظائفهم عند إغلاق المصانع الغير كفاء . وبالنسبة للمرأة التي ظلت تشغل وظيفتها كانت هناك أنباء سارة وأنباء سيئة . فالأجور والمرتبات أصبحت أعلى مما كانت عليه تحت الحكم الشيوعي ، ولكن بدلاً من الحصول على مرتب متساو بغض النظر عن الجنس ، كما كان يحدث في الماضي ، أصبحت

النساء الآن تحصلن على أجور أقل من نظرائهن من الرجال . وقد تبع ذلك تغييرات أخرى . وفي عام 1995، انضمت النساء اللاتي كن يعملن في القوات المسلحة بألمانيا الشرقية السابقة ، حيث كانت عملية الإجهاض شرعية ، إلى الحركات النسائية في ألمانيا الغربية ، حيث يحظر إجراء هذه العملية ، في محاولة لتقنين عملية الإجهاض في ألمانيا "الجديدة" . ولكن البرلمان الألماني صوت ضد هذا الإجراء ، وأعلن أن عملية الإجهاض غير قانونية في جميع أنحاء ألمانيا .

وبالرغم من ذلك ، فقد استطاعت بعض النساء أن يقمن بأعمال مثيرة للإعجاب داخل هذا النظام ، ومن بينهن مصممة الأزياء جيل ساندر Jil Sander وبيتي أوهس Beate Uhse صاحبة أكبر تجارة للتجزئة في مجال المنتجات الخاصة بالجنسين . وفي عام 1994 ، تم تعيين جوتا ليمباخ Jutta Limbach الأستاذة السابقة في القانون أول كبيرة قضاء في تاريخ ألمانيا (وهو منصب يتم شغره لمدة 12 عاماً) . والآن توجد 12 سيدة عضواً في البرلمان الألماني Bundestag (أي 10 في المائة من إجمالي الأعضاء) ، أي أكثر من أي برلمان آخر في أوروبا ، كما توجد سيدتان في مجلس الشيوخ .

## استراتيجيات للمرأة الأجنبية في مجال الأعمال

إن العلاقات الشخصية المتداخلة في مكان العمل بألمانيا تتسم بالرسمية ولكنها ليست إلى الحد الذي تصل إليه في اليابان . فالزملاء الذين عملوا مع بعضهم البعض لسنوات طويلة يبدأون يومهم بالمصافحة باليدين ، كما أنه مازال من الغريب التعامل مع السكرتيرين والتنفيذيين بالاسم الأول . ويتفاخر البعض بأنهم لا يعرفون حتى الاسم الأول لزملائهم في العمل . ولكن نتيجة لهذا الجو الرسمي أصبح من الصعب على الرجال التقرب أكثر إلى زميلاتهم في العمل أو النساء من مرؤوسيهن .

إن الجو الموجه للعمل أثناء الاجتماعات قد يكون مفيداً أيضاً للنساء . فإدارة العمل تتم بأقل حد من الكلام أو أي أفعال تصرف الانتباه عن العمل . إن أكثر الأمور التي تهتم التنفيذيين الألمان، قبل أي شئ آخر ، في اجتماع عمل هي خبرة المحاور أو المحاورين بغض النظر عن الجنس .

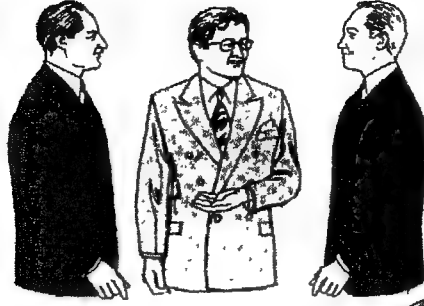
إن لقب Ms لا وجود له في ألمانيا وتتوقع سيدة الأعمال أن تنادى بلقب فراو Frau أو مسز Mrs. سواء كانت متزوجة أم لا . ولقب فراولين Fräulein أو ميس

Miss يستخدم الآن فقط في التخاطب مع من أقل من 18 عاماً . ولذلك فإذا أصرت المرأة على مناداتها بلقب ميس ، فيجب أن تكون واضحة في ذلك أثناء اللقاء الأول أو عند تقديمها لنفسها ، ويجب أن تضع في اعتبارها كتابة اللقب على بطاقةتها . ولكن ، بالرغم من كل هذه الجهود ، إذا خاطبها أحد من الجانب الألماني بلقب مسز ، فعملية التصحيح - حتى إذا كانت تتسم باللفظ - قد تبدو غير لائقة .

إن الكثير من الرجال الألمان يتصافحون بالأيدي مع نظرائهم من الرجال ولكنهم يتظنون من المرأة أن تبدأ بتقديم يدها للتصافح . ولذلك تأكدي من القيام بذلك . وقد يقبل الرجل الألماني الكبير السن يد السيدة ، وهذا لا يعني تلميح رومانسي ، بل أسلوب قديم وسلوك رسمي . وقد يتبع بعض الشباب من التنفيذيين نفس الأسلوب وخاصة الذين ينحدرون من عائلات أرستقراطية . وإذا كان الرئيس الألماني كبير السن ، فهو دائماً يتوقع معاملة بأسلوب رسمي واحترام من جانب الرجال والنساء على السواء .

وبالمصادفة ، فإنه من المحتمل كثيراً أنك ستجد الألماني متزوجاً من زوجته الأولى على عكس نظيره

الأمريكي . وفي واقع الأمر ، فإن أحد المفاجآت عند مقابلة الرؤساء التنفيذيين الألمان في مناسبة اجتماعية هو أن زوجاتهم عادة ما يكن في نفس السن بدلاً من وجود زوجة ثانية أو ثالثة أصغر سناً .



## إقامة العلاقات

8

### العمل أولاً ، ثم الصداقة

تتسم الصداقات الألمانية بالعمق والتدقيق في الاختيار. وهذا ينطبق أيضاً على علاقات العمل . فالزيارات المتكررة ، وبعض الدعوات على العشاء ، وسجل عمل جيد في مشروع عمل مشترك يجب أن تحسن وتعزز هذه العلاقة .

ولكن الاتفاقيات قد تستمر رسمية لسنين طويلة . وعلى عكس الكثير من الثقافات الآسيوية واللاتينية حيث تمثل العلاقات خطوة أولى والتي تحدد مسار العمل ، فإن الثقافة الألمانية بدون شك تركز على العمل - وتركز على النقاط الحيوية ومزايا الصفقة المتداولة . ولكن بالرغم من أن الثقة ليست من المبادئ الهامة ، مثل أهميتها في بعض الدول الأخرى ، إلا أنه في حالة فقد

هذه الثقة، سيكون من الصعب استعادتها .

والألمان ، مثل جميع الأوروبيين ، بارعين في سرعة القيام برحلة ليوم واحد لدولة مجاورة لحضور اجتماع عمل يسمح لهم بالعودة إلى منازلهم على موعد العشاء. وخدمات الطيران والقطارات تتم طبقاً لمواعيد شديدة الدقة ، لا تسمح بالقليل من الوقت لتعزيز علاقات شخصية أو لدراسة التعقيدات الخاصة بثقافة أخرى .

#### الوسطاء

إن الشبكات عبر الحدود من التقاليد الأوروبية القديمة. فرجل الدولة برنس تشارلس - مورييس دي تاليران Prince Charles - Maurice de Talleyrand (والذي استطاع أن يخدم كلا من الملكية والإمبراطور نابليون) اعتاد أن يحصل على أجر من كلا الجانبين بعد المفاوضة على معاهدة بين البلدين . وفي الزمن الأكثر حداثة ، حول بعض الأوروبيون الذين لديهم صلات اجتماعية واسعة (ودائماً من أصحاب الألقاب) هذه المهارة لتسهيل الصلات والعلاقات في مجال الأعمال ، والحصول على نصيب من الصفقة كاستشاريين .

إن وسائل المواصلات الحديثة ، والمدارس الدولية في مجال الأعمال ، والاتحاد الأوروبي قد جعل الدول

الأوروبية أكثر ارتباطاً ، وحتى في عالم التقنيات ، فإن مفهوم "من تعرف" ظل عاملاً هاماً . ومع إجراء العديد من عمليات التقديم بين الشخصيات المختلفة في النوادي العتيقة للطبقة الراقية في لندن ، وباريس ، وهامبورج (ويوجد في معظم هذه الأماكن تسهيلات متبادلة) ، فهذه العمليات تتم أيضاً أثناء صيد الخنازير البرية في إقليم الألزاس أو باكنجهام شاير ، أو في استراحة الدرجة الأولى بمطار هيثر أو فيوميتشينو ، كما تحدث تماماً في مكاتب الشركات أو حجرات الطعام .

ومعظم الشركات الدولية لديها فروع أو وكلاء في الجمهورية الفيدرالية والتي تستطيع تقديمك إلى شركاء المستقبل . كما أن الغرف التجارية والسفارات يمكنها أيضاً مساعدتك في محاولتك المبدئية .

ولكن هناك أسلوب أكثر تركيزاً وهو الاستعانة بخدمات أحد البنوك الألمانية . وبالرغم من سمعة هذه البنوك ، التي لها مبرراتها ، بكونها محافظة وتفضيلها التعامل في مراهنات آمنة على مشروعات قائمة بالفعل في مجالات أثبتت نجاحها ، إلا أن مركزهم يسمح لهم بتقديم معلومات داخلية مفيدة حول صناعات معينة ، أو حتى المساعدة في القيام بالتقديمات الأساسية



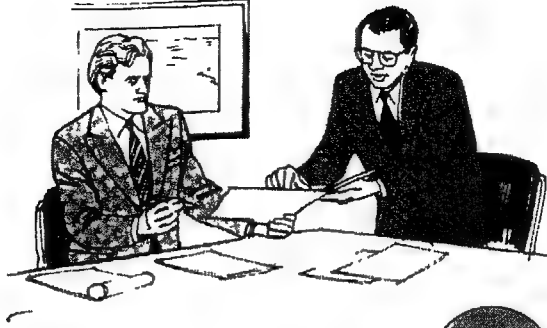
والاتصالات الهامة . فعلى سبيل المثال ، يسيطر ديوتش بانك Deutsche Bank على أسهم مالية تتراوح بين 28% من شركة ديالمر بنز إلى 35% من شركة هولزمان للبناء ، كما أن البنك يتم تمثيله في 400 مجلس إشرافي في جميع مجالات الصناعة الألمانية .

وبغض النظر عن طبيعة الأسلوب المبدئي ، إلا أنك يجب أن تطمئن على شئ واحد : إن الشركات الألمانية لا تأخذ أي شئ كأمر مسلم به . وحتى قبل اجتماعك الأول الذي تم تحديده فإن المتحدثين معك من الألمان سوف يفحصون شركتك فحصاً دقيقاً لمعرفة إذا كانت هي الشريك المناسب ، وأنهم قد اطلعوا بالفعل على ما يمكن أن تقدمه شركتك للبيع .

### المعارض التجارية

إن الاشتراك في معرض تجاري صناعي هو أسلوب ممتاز آخر للحصول على معارف في مجال الأعمال . ويوجد في ألمانيا خمسة من أكبر أماكن العرض في العالم ، والتي تزعم أنها تستضيف ثلثي المعارض الدولية التي يبلغ عددها 150 معرضاً . وبدأ إنشاء أماكن عرض جديدة ، مع التوسع والتحسين في أماكن المعارض القديمة .

إن معرض برلين الذي يقام كل سنتين Funkausstel- lung متخصص في الكترونيات المستهلك . وتشمل الأحداث الحديثة (والتي أضيفت عام 1996) معرض للأغذية وصناعة الفنادق ، وآخر لمدارس الحضانة . وتستضيف فرانكفورت (من بين الآخرين) معرضاً عالمياً للسيارات ، وأهم معارض الكتب للناشرين في العالم ، ومعرضاً لأجهزة المراقبة ذات الجودة العالية . ويوجد في مدينة نورمبرج معرضاً للعب الأطفال ، ومدينة كولون موقعاً لمعرض Fotokina ، وهو معرض لمعدات التصوير الرائدة في العالم ، بجانب 39 معرضاً آخر . وتستضيف مدينة دوسلدورف بين 40 إلى 60 من مثل هذه الأحداث سنوياً ، بما في ذلك أكبر المعارض في العالم عن العناية بالصحة ، والتغليف ، والبلاستيكات ، وماكينات صناعة الحلويات . وقد جذب مركز المعارض في دوسلدورف Messe في عام 1995 ، 1.8 مليون زائر بجانب 450 مليون مارك ألماني . ولم تكن كلا من هانوفر أو ميونخ أقل حظاً من ذلك بكثير .



## استراتيجيات من أجل النجاح

9

إن الانتشار الكوني للمشروعات والأعمال التجارية الألمانية تتمثل في وجود مصنع بلايموبيل Playmobil منذ ما يقرب من عشرين عاماً في جزيرة مالطة بالبحر المتوسط (تعدادها 350,000 نسمة) ، وهو المصنع الذي ينتج لعب الأطفال البلاستيكية على شكل أشخاص . ولشركة بيرتلزمان Bertelsmann (شركة الإعلام ومقرها هامبورج) مصالح في أمريكا الشمالية ، والمملكة المتحدة ، وإيطاليا ، وفرنسا ، وروسيا ، ودول أخرى . وتقوم الشركات الألمانية بنشاط كبير في الولايات المتحدة كمصدرين ومستثمرين لرأس المال (وأكثر من 700 شركة أمريكية لديها فروع في ألمانيا مع استثمارات تصل في مجموعها إلى 10.7 بليون دولار) . وقد اشترت شركة سيمنز Siemens شركات أمريكية في مجالات مثل

التليفونات ، واليكترونيات السيارات ، وهيو جوبوس Hugo Boss وهي مجموعة ألمانية للملابس تنمو سريعاً ، وقد توسعت أيضاً في السوق الأمريكية .

إن خصخصة مشروعات الدولة في ألمانيا الشرقية سابقاً قد فتحت سوقاً جديدة كاملة ، ولكن حتى الآن ، مازالت الاستثمارات الأجنبية بطيئة إلى حد كبير . (تقع الولايات المتحدة على رأس قائمة 15 شركة من بينها شركة كوكا كولا وفيليب موريس) .

### عشر نصائح إرشادية

1- إن منتجك أو خدمتك ستتطلب بكل تأكيد الخضوع للوائح المعقدة للمضيف (وعادة ما تفتقر إلى المرونة) . ادرس هذه اللوائح جيداً . وتأكد من أن منتجك مناسباً ، أو من الممكن أن يتوافق قبل التمادي في المفاوضات .

إن معظم الألمان يشعرون بقلق تجاه البيئة (إن الطلب كبير على إعادة تدوير الورق حتى أن أصحاب المصانع كان عليهم صناعة لباب الورق لاستخدامه في صنع الورق) . ولذلك إذا كنت تبيع للمستهلك الألماني ، تأكد من أن سلعمك تتوافق مع اللوائح والقوانين الخاصة بالبيئة، وهي أقصى القوانين وأكثرها صرامة في أوروبا .

2- إن خدمة ما بعد البيع تماثل في أهميتها المنتج نفسه. إن سمعة شركتك في تقديم مثل هذه الخدمة قد تكون العامل الأساسي في قرار الشركة الألمانية للقيام معك بمشروعات تجارية . وقد ترغب في إنشاء مكتب خدمات في ألمانيا .

3- قد يرغب شركاؤك الألمان في إنشاء خطوط اتصالات مناسبة مع شركتك . فبأسرع ما يمكنك ، قدم لهم الأسماء المناسبة والمتاحة ، والمناصب ، ومجالات المسؤولية وسير ذاتية مختصرة مهنية عن الموظفين الذين سيتصلون بهم ، مع الاختصار في عدد الأسماء تجنباً للخلط ، وتداخل الخطوط . وبمجرد تحديد هؤلاء الأشخاص ، قلل من التغييرات إلى أدنى حد ، مع شرحها إذا احتاج الأمر .

4- سيقم الألمان أعمالهم على أساس الاتفاق الذي تم إمضاؤه ، وهم يتوقعون من شريكهم أن يفعل المثل . وفي حالة النزاع أو وجود مشكلة ، فإن هذه الاتفاقية تكون الأساس الذي يعتمدون عليه . وعند ظهور أية مشكلة ، اشرحها بوضوح بدون عرض للعواطف ، وبالتفصيل . اشرح الخطوات التي تمت مثل مراقبة الأضرار ، وضمن أن المشكلة لن تحدث مرة أخرى . قدم

أكبر قدر من المعلومات ، فمن الأفضل تقديم الكثير جداً بدلاً من القليل جداً .

5- احترم مواعيد التسليم ، وحاول أن تتغلب عليها ، بهذه الطريقة سيغفر لك زملائك أية أخطاء أو مشكلات أخرى . وإذا توقعت حدوث تأخير ، قدم التحذيرات الكافية مسبقاً بقدر الإمكان .

6- بالرغم من أن الاتصالات الشفهية قد تكون باللغة الإنجليزية إلا أن الألمان يفضلون أكثر الكتابة لك باللغة الألمانية ، بالرغم من أنهم لا يتوقعون منك الرد بالألمانية . يجب ترجمة جميع مواد الدعاية وكتالوجات التعليمات . ولتجنب الأخطاء المخرجة والتي قد تسبب الإزعاج أو قد تُعد إهانة ، دع أحد المتخصصين إعادة مراجعة النص الألماني (ويفضل أن يكون ألمانياً) . ويفضل الألمان استخدام أنواع الطباعة sans - serif لطباعة كتيباتهم والمواد التي يقدموها . كما أن الأبناط الرقيقة في كتابة المواد الخاصة بالمبيعات غريبة عنهم تماماً .

7- ابدأ بتقديم حملات إعلانية ، تقوم على الحقائق ، وليس على العواطف . ووسائل الإعلام الأمريكية مثل الموجودة في ماديسون أفينيو تؤكد على روعة وإثارة المنتج، ولكن وكالة إعلان في هامبورج تركز على

الأسباب راء تفوق هذا المنتج . كن على حذر من أن القانون يمنع المقارنات بين المنتجات المتنافسة . ودراسات الحالة والشهادات الشخصية ينظر لهم بتقدير شديد .

8- رتب زيارات متبادلة مبكرة للموظفين المهمين . بجانب توفير برنامج مفصل ومكثف للأنشطة التجارية للزائرين الألمان ، وضع تخطيطاً للأنشطة في أوقات الفراغ أيضاً ، مثل جولات في المواقع التاريخية (وفي حالة فقط تأكدك من موقفك ، تجنب الحفلات المسرحية التي تتطلب معرفة جيدة بلغتك) . فنظرائك سوف يفعلون بالتأكيد المثل لفريقك .

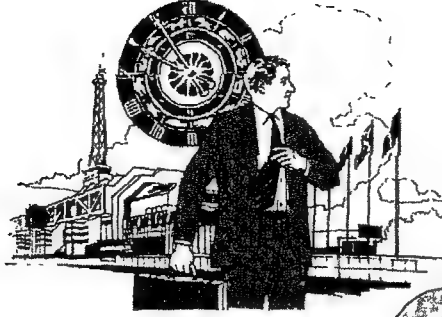
9- احرص على أن تكون مراسلاتك مختصرة ، ورسمية ، وفي الموضوع مباشرة . ارسل الخطابات إلى الشركة ، إلا في حالة أن يطلب منك غير ذلك ، على أن يبدأ التقديم بالسيدة الفاضلة أو الأستاذ الفاضل Dear Ladies or Gentlemen ، وتجنب إرسال الخطابات إلى فرد في الإدارة التنفيذية .

10- عند عقد اتفاقيات تجارية مع سيدة ألمانية ، فإن محاولات استخدام أسلوب غزل أو أسلوب شديد الرقة كبديل للأسلوب المباشر الذي يتناسب مع طبيعة أسلوب الأعمال ، فمن المؤكد أن ذلك سيؤدي إلى فشل الاتفاق.

يتعجب دائماً رجال الإدارة التنفيذية الأمريكية للتغير المفاجئ للمزاج بمجرد الانتهاء من الافتتاحيات المبهجة ، والبدء في مناقشات جادة مع نظرائهم من السيدات الألمان .

إن أي تقديم للمنتج أو عرض للمبيعات ، هو عرض للأنواع . ولكن حافظ على نبرتك المنخفضة . ودع قوة عرضك تتحدث عن نفسها . تجنب الحركات العنيفة ، والخطابة المسرحية ، والتفاخر وإلقاء النكات . تجنب وضع يديك في جيوبك ، فهذا يعني التكاثر . وفوق كل ذلك ، تجنب ترك يدك اليسرى في جيبك أثناء مصافحتك باليد اليمنى . فهذا يُعد سلوكاً بعيداً عن اللياقة والأدب .





## الوقت

10

### الوقت لا ينتظر أحد

إن الألمان شديدي التمسك بالدقة في المواعيد . فإذا دعي زوجان من الألمان على العشاء في الساعة السابعة مساءً ، فهما عادة يصلون مبكراً وينتظرون في السيارة حتى الميعاد المحدد .

ونظرياً ، فإنه من المسموح لك من باب اللياقة 15 دقيقة تأخير ، هي نفس الدقائق التي ينتظرها عادة طلاب الجامعات الألمانية لوصول أستاذ متأخر عن مواعده ، وذلك قبل إعلان إلغاء المحاضرة . والوضع مماثل في مجال الأعمال ، فإذا لم تظهر بعد 15 دقيقة ، فقد يتم إلغاء الاجتماع . وضع في اعتبارك ، أنك حتى إذا اضطررت للتأخر لبضع دقائق عن موعد تم تحديده سواء كان موعد عمل أو مناسبة اجتماعية ، فإن ذلك سيعد

مؤشراً على عدم الكفاءة وعدم الاهتمام .  
 إن أحد المزايا لكل ذلك هو أنك لن تنتظر طويلاً  
 (حاول أن تصل مبكراً بدقائق قليلة وسوف يؤذن لك  
 بالدخول عند الموعد المحدد) . وهناك ميزة أخرى ، وهي  
 أن الألمان لا يسمحوا بالمقاطعة أثناء الحديث . والقاعدة  
 هي التركيز على العمل الذي في يدك ، واستثناء كل شيء  
 آخر . وبمجرد بدء الاجتماع ، فيمكنك الاعتماد على  
 اهتمام محاورك الدائم .

#### أمة من مراقبي الساعات

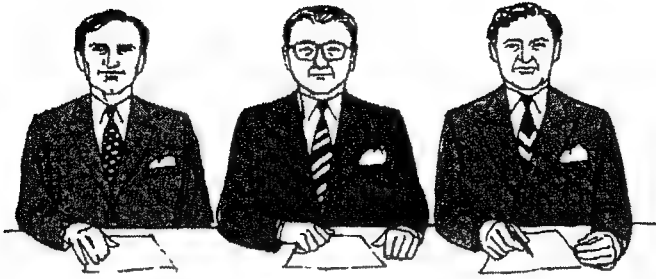
باستثناء رجال الإدارة التنفيذية الكبار (الذين يصلون  
 مبكراً أو يتركون مكاتبهم متأخراً) فإن العاملين في  
 المصانع ، أو المحال أو المكاتب يتركون أعمالهم فوراً  
 بمجرد حلول موعد الانتهاء من العمل . والعمل متأخراً  
 ينظر إليه دائماً على أنه إشارة إلى أن العمال لا  
 يستطيعون إنهاء عملهم في الوقت المحدد . فإذا شدد  
 العمل إلى ما بعد وقت الإغلاق ، ستصبح شخصاً غير  
 محبوب على الإطلاق ، وأن نظرائك الألمان سيشعرونك  
 بذلك عند نظرهم المستمر لساعاتهم .

#### المواعيد النهائية ، أسلوب ألماني

يعتبر الألمان المواعيد النهائية أمراً مقدساً إلى أبعد

الحدود . فبمجرد الاتفاق على موعد ، فإنهم يلتزمون به بجدية . ولضمان الالتزام بالمواعيد التي تمت الموافقة عليها (ومعايير الجودة) ، فقد يطالبون بينود جزائية (و ضمان) تكتب في العقد .

إذا لم يكن في مقدورك الالتزام بالموعد النهائي ، نبه شركائك الألمان إلى ذلك مبكراً وبوقت كافٍ بقدر الإمكان ، وكن واضحاً وصريحاً في ذكر الأسباب . وقبل كل شيء لا تلجأ إلى المواربة والأساليب الغير مباشرة .



## اجتماعات العمل



### تنظيم الاجتماع

إن تحديد المواعيد مقدماً ، ينم على أنك شخصية منظمة ، وتحديد الموعد بمذكرة قبل الموعد بأسبوعين ليست بالأمر الغريب إذا كان تحديد الموعد قد تم بالفاكس ، ويمكن تحديد الموعد قبل ذلك أيضاً إذا كان أحد المشتركين في الاجتماع من رجال الإدارة العليا . إن لديك أفضل فرصة للاستحواذ على الانتباه الكامل من الجميع إذا تم تحديد الاجتماع بين الساعة 11 صباحاً والساعة الواحدة ظهراً . ففي أوقات بعد الظهر قد يكون المتحدثين الألمان قد بدأوا في الاسترخاء مع اقتراب موعد مغادرة العمل . تجنب تحديد المواعيد بعد الظهر في أيام الجمعة فهناك بعض المكاتب تغلق أبوابها الساعة الثالثة بعد الظهر ، حيث يصبح كل شخص متشوق لبدء

عطلة نهاية الأسبوع .

ومن المهم أن تتذكر أن كل ألماني تقريباً يحصل على إجازة سنوية لا تقل عن أربعة أسابيع سنوياً ، وعادة ما تكون في شهر يوليو وأغسطس ، وهناك بعض المصانع التي تغلق بالفعل خلال هذا الوقت . (بالرغم من أن ذلك يحدث أقل في ألمانيا بالمقارنة بكل من فرنسا ، أو إيطاليا ، أو أسبانيا) . ولذلك تأكد من وجود نظيرك الألماني . كما أن العمل يقل أثناء الاحتفالات الإقليمية مثل أكتوبرفست Oktoberfest والكرنفال الذي يسبق الصوم الكبير Lent في المناطق الكاثوليكية .

ارسل الوثائق والأوراق والإحصائيات والأرقام مسبقاً ، بقدر الإمكان . فهو أمر هام بوجه خاص في الاجتماعات الأولية بين المنظمات والشركات . وإذا تم تقديم المواد باللغة الألمانية ، فهي حركة تقابل بالتقدير الشديد ولا يمكن تجاهلها . تأكد من معرفتك الشاملة لكل شئ في الموضوعات التي سيتم مناقشتها وحتى أصغر التفاصيل . احرص على أن يكون معك خرائط وأرقام لتعزيز موقفك (فهم يحبون الوسائل البصرية) ، لتوضيح وجهات نظرك . اسأل في سرية إذا كان الاجتماع سيقام باللغة الانجليزية أو أن مضيفك

سيستخدمون مترجماً . وفي الحالة الأخيرة ، فمن الأفضل تعيين مترجم من جانبك .

### الوصول إلى الشركة

كن موجوداً في الوقت المحدد . فإن مجرد الوصول متأخراً لدقيقة أو دقيقتين سيعكس تأثيراً سيئاً . ومعظم الشركات لديها قاعة اجتماعات لمثل هذه الاجتماعات . ويجب أن يدخل الأكبر سناً أولاً إلى الغرفة ، ثم يليه بعد ذلك باقي فريقه طبقاً لتسلسل المناصب . ويعتبر الألمان أنفسهم شعباً مؤدباً ويتوقعون من الزوار الاعتراف بذلك . وهم أيضاً يهتمون كثيراً بالبروتوكولات ، ولذلك فالاجتماعات تبدأ بالمصافحة باليدين بين الجميع . إن طلب الإذن قبل أخذ الملاحظات ، فكرة ليست سيئة على الإطلاق .

### تحديد شخصية كل فرد

يتطلب البروتوكول ، أن أكبر الأشخاص منصباً من الزوار يقوم بتقديم نفسه ، أو يقوم شخص آخر بتقديمه إلى المدير الأكبر الموجود بالاجتماع ، ثم يبدأ في تقديم المدير الأقدم إلى الفريق الزائر - وأيضاً طبقاً للأقدمية - مع شرح مختصر لمجال مسئولية كل فرد . ثم على المضيف الألماني بعد ذلك أن يبدأ في تقديم فريقه .

والابتسامات ليست من الأمور المطلوبة . كما يجلس المدير الألماني الأقدم في وسط المائدة ، ويجلس الذي يليه في المنصب على يمينه .

يتم تبادل بطاقات العمل ، دائماً ، قبل بدء الاجتماع ، ويجب أن توفر هذه البطاقات المزيد من المعلومات من الجانب الآخر من المائدة . وكلمة Geschäftsführer تشير إلى رئيس الشركة ، أكبر رجل فيها ، و Generaldirektor هو المدير العام ؛ و Finanzdirektor هو رئيس قسم الحسابات ، و Direktor هو المدير الأقدم . وبالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تشمل البطاقة الألقاب الشخصية مثل دكتور (وهو لقب يستخدم لكل شخص حاصل على شهادة الدكتوراه) . أما الألقاب الخاصة بالنبلاء فيجب أن تسبق اللقب المهني ، ومن المحتمل أنك قد تقابل مديراً وهو في نفس الوقت كونت (graf) ، أو ماركيز (Freiherr) أو ماركيزة (Freifrau) .

لا تفكر مطلقاً في استخدام الأسماء الأولى (إن معظم أساليب تقديم الأشخاص إلى بعضهم البعض في مجال الأعمال ، في كل الحالات ، يتم فقط باسم العائلة) . فإن مضيفك هم ، وسيظلوا لوقت طويل هير شमित ، أو دكتور شमित ، أو فراو دكتور شमित ، أو

جراف شميت . وقد يأخذ الأمر عدة سنوات قبل أن يقول لك نظيرك الألماني : "من فضلك نادني بأوتو" .  
**الألقاب الألمانية الشائعة في مجال الأعمال**

المدير التنفيذي	Vorstand أو Geschäftsführer
الرئيس أو المدير العام	Generaldirektor
رئيس قسم	Bereichsleiter
رئيس إدارة	Abteilungsleiter
رئيس مجموعة	Gruppenleiter
مدير الشؤون المالية	Finanzdirektor

#### بعض التوجيهات الخاصة بالاجتماعات

1- عادة ، يدخل الشخص الأكبر منصباً أو سناً ، غرفة الاجتماعات أولاً . وكل الأشخاص سواسية .  
 والرجال يدخلون قبل السيدات .

2- يتوقع المضيفون معلومات موثوق بها حتى تكون قاعدة لأحكامهم . ابتعد عن المغالاة ، اعرض فقط الحقائق بأسلوب منتظم بقدر الإمكان . أيضاً ، استعد لطلبات من أجل المزيد من التفصيلات ، وقد يبدو بعض هذه الطلبات محيرة ، ولكن للألمان أسبابهم الخاصة عند طرح الأسئلة . تجنب نبرة المواجهة .

3- يحرص الألمان ، عند التحاور ، على وجود مسافة



بين بعضهم البعض أكثر مما يحرص عليه مواطني آسيا وأمريكا وباقي أوروبا . وقد تشعر بعدم الراحة من الوقوف على هذا البعد ، ولكن لا تحرك مقعدك لتزداد قرباً . إن إعادة ترتيب الأثاث في مكتب ألماني تُعد إهانة شديدة . وقد يضع رجل الأعمال الإيطالي يده على ذراع أو كوع زميل آخر من رجال الأعمال ، أثناء الحديث ، ولكن المدير الألماني قد ينتفض بعيداً إذا قمت بهذه الحركة .

4- توقع أن يدخن الآخرين قبل وخلال وبعد الاجتماع . فالألمان يدخنون في أي مكان يحبونه . وأماكن الانتظار في المستشفيات ذات سمعة سيئة في حجز سحب من الدخان في غرف لا نوافذ بها .

5- على عكس الأسلوب الآسيوي ، الذي يُعد فيه تبادل الكلمات المبهجة كعملية لدفع المفاوضات ، ولكن الألمان يتوقعون الدخول مباشرة بدون الاستعانة بالنكات أو خفة الدم أو الأحاديث القصيرة أو مشاهدة صور الأطفال . قد يجد الزائر نفسه بعد التقديم الرسمي مدفوع مباشرة لتقديم عرضه .

6- إن رجال الإدارة من التنفيذيين الألمان يفضلون فصل حياتهم الشخصية عن حياتهم العملية والمهنية ، ولا

يجبون التطوع بالإفصاح عن معلومات حول أسرهم . يجب أن يدرك الأمريكيون حقيقة أن لهم سمعة في أوروبا بأنهم يستجوبون كل من يقابلهم حول تفصيلات شخصية . ولا يوجد تعبير ألماني مماثل ومباشر لتعبير "أحاديث قصيرة" - فقد يشعر الألمان بالاختناق لمجرد التفكير بأن أي شيء قالوه كان تافهاً - ولكن بعض الموضوعات الجانبية قد تكون مناسبة في حوارات لا تتصل بالعمل وتشمل العطلات (ومدى حاجتنا لها) أو الرياضة (الألمان يعشقون كرة القدم) وموضوعات حول الولايات المتحدة (الانتخابات الرئاسية ، وقضايا البيئة ، أو الأفلام السينمائية) .

7- تتسم اللغة الألمانية بالنبرة البطيئة ، كما أن الألمان أيضاً ذوي أسلوب بطيء في التواصل . ولذلك فالخرجات المبالغ فيها والأسلوب غير المباشر من الأمور التي تقابل بالرفض . والتلميحات الغير لفظية والإشارات لا تستخدم كثيراً . والتلاقي بالأعين شائع في كل مكان حتى يصعب الاعتماد عليه كوسيلة للإشارة إلى أي شيء . إذا كانت نبرة صوتك حادة ، حاول أن تخفض منها قليلاً . فأصوات الألمان أكثر عمقاً ، والصوت العالي ليس ميزة على الإطلاق .

8- لا تتوقع رد فعل أكثر من كلمة "شكراً" بأسلوب رسمي ، في آخر الاجتماع أو آخر العرض . وعادة يترك الألمان غرفة الاجتماع بدون ترك أي أثر على الإطلاق . والبدء في مناقشات تفصيلية في ذلك الوقت يُعد نوعاً من الاستعجال والسرعة . لا تلجأ إلى تلميحات أو غمزات أو دفعات بالكوع . فعند توضيح أي رأي أو فكرة فيجب أن تكون مباشرة . وعندما يقول الألماني أن عرضك مثير للاهتمام ، فإنه لا يعني مجرد إجراء حوار مؤدب ، ولكنه يعني ذلك تماماً.

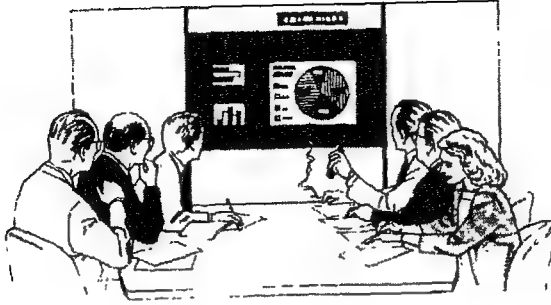
إن كل جانب من الصفقة المطروحة سيختبر بعناية . فالألمان لا يفضلون النتائج المباشرة . وهم لا يحبون التفكير الحدسي أو أسلوب التجربة والخطأ . خذ حريتك في إرسال خطاب متابعة قد يحتوي على نقاط معادة تعتقد أنها تحتاج إلى تأكيد ، ولكن لا تتوقع أنها ستسرع من خطى الاتفاقية . ولكن بمجرد اتخاذ القرار ، فإن الألمان سيناصرونه بسرعة .

9- عند عقد الاجتماع التالي (إذا حدث ذلك بالفعل) فإن المدير الأكبر سوف يبدأ الاجتماع ، ثم يقوم إما بشرح موقف الشركة من المفاوضات أو يدفع بشخص خبير في هذا المجال للقيام بذلك . وتقوم المناقشات

الألمانية على الملاحظة والتجربة ، يدعمها الأرقام والمعلومات التفصيلية . وهم يتوقعون دراسة رد فعلهم قبل حصولهم على رد .

10- إن التقليل من شأن المنافسة بالنسبة لك أو لهم ، ليست بالاستراتيجية الناجحة على الإطلاق . فرجال الأعمال الألمان لا يفضلون المواجهات . والمقارنات مع منتجات أو خدمات مماثلة ليست بالعوامل المبدئية في التخطيط الاستراتيجي . ويقول وولفجانج هانسن رئيس شركة كواليتي الألمانية : "هناك نوع من السلوك العام الذي يؤكد على التنافس على أساس قوة منتجك وليس على نقاط ضعف المنتج المنافس" .

11- الاجتماعات ذات النهايات المفتوحة أو المقامة لغرض معين غير محببة ، ولذلك فمن الأهمية بمكان تحديد ، الوقت المطلوب مقدماً . فإذا استمر اجتماعك مع المدير الألماني حتى موعد اجتماعه التالي ، فليس من المعتاد أن يطلب منك الانتظار أو العودة مرة أخرى ، فهناك فقط القليل من الألمان الذين يتمتعون بالمرونة . وهم يفضلون أن يعتقدوا أن مواعيدهم قد تمت بناءً على القدرة واحتمال تغييرها أمر غير وارد على الإطلاق .



## التفاوض مع الألمان

12

### مساومون أقوياء

تستمر المفاوضات الألمانية من استلام المعلومات وعرضها للفحص الدقيق من قبل الخبراء وحتى اتخاذ القرار وإمضاء الاتفاقية . وقد تكون المفاوضات عملية طويلة تحتاج إلى الجد والمثابرة . ويمثل المفاوضون الألمان واجهة متحدة . وهم يراقبون أسلوب تخطيط وتنظيم الاجتماع للحصول على مفاتيح لطريقة عملك أنت وشركتك . وينظر إلى الصراع والتعارض كأسلوب معوق وعلامة على عدم الاستعداد . إن عدم الاتفاق الصريح بين أعضاء فريقك قد "يقتل" المفاوضات . وعرضك يجب ألا يكون شاملاً فقط ولكن يجب أن يكون واضحاً أنه عرض شامل ودقيق، كما يجب استخدام الإحصائيات المدعمة لعرضك بحرية لتوضيح

بعض النقاط ، وعند قراءة بعض الأرقام أو بعض المعلومات والبيانات التقنية ، فإن توزيع نسخ منها أو استخدام الشرائح المنزلة سيساعد كثيراً على متابعة كل شخص .

إن الخرائط والأرقام أمر ضروري . ومن النادر وجود شركة ألمانية ليس لديها مجموعة من الخرائط تفخر بها . فإن أعمال الشركة تعتمد أساساً على مثل هذه الخرائط . كما أن تقديم العرض على شريط فيديو ملون وعلى الكمبيوتر بجانب الخرائط والجداول قد يكون من الوسائل البصرية الفعالة التي قد تشير إلى أن شركتك تعتمد على بيانات ومعلومات على الكمبيوتر . ولكن تجنب إغراء ظهور مثل هذه المعينات كصور الكارتون الهزلية . فالألمان لا يفضلون خلط العمل بالمزاح ، ويعتبرونه سلوكاً تافهاً .

إن المناقشات دائماً هي حجر الزاوية . ورجال الإدارة الملمين بالموضوع سيطرحون أسئلة بهدف الوصول إلى الحقائق الضرورية أو الموضوعات الحيوية هي عادة التي تسيطر على جو المفاوضات . وكما أشار أحد المديرين الأوروبيين الذين قضوا عدة سنوات في ألمانيا للقيام ببعض الأعمال قائلاً : "أنت لا تعرف ما هو الاجتماع

حقيقة إلا إذا خابرت المفاوضين الألمان". ونظراً لأن معظم القرارات يتم اتخاذها على أعلى المستويات ، فإن القرارات الإدارية الكبرى التي تصدر مبكراً والتي تتوفر لك ولفريقك هي قرارات عليا بما فيه الكفاية .

وبالرغم من أن رجال الإدارة التنفيذية الألمان يحسدون ديناميكية الشركات الأمريكية ، ويريقها ومرونتها ولكنهم لا يستنقون هذا الأسلوب على الإطلاق. فهم يريدون دائماً ضمان أن هناك شيء ما سيتحقق قبل البدء في أي اتفاقات . ولذلك ، فهم يحتاجون لوقت لدراسة المزايا والعيوب بعناية لأي مشروع خاص .

ضع في اعتبارك أن الألمان بارعين في الضغط للحصول على تنازلات ، ودائماً في آخر دقيقة ، ولذلك يجب أن تحتفظ في يدك ببعض المكاسب كنوع من الاحتياط .

### المتترجمون

هناك العديد من الألمان الذين يحبون التفاخر بلغتهم الانجليزية ولكن يعتبرون من الحكمة استخدام مترجم خلال المفاوضات الجادة . وبالرغم من عدم وجود مخاطرة في أن يقوم مترجم المضيف الألماني بخداعك

عن غير قصد ، لأنه أو لأنها ، قبل أي شيء عضو في فريقهم . ومن الحكمة ألا تعتمد على مهارة المترجم فقط . إن تعيين مترجم من جانبك قد يكون أمر مكلف ، ولكن المال في هذه الحالة يوضع في مكانه السليم ، وخاصة أثناء المفاوضات الحاسمة والحساسة . يجب أن يكون مترجمك متعدد الثقافات ومتعدد اللغات أيضاً ، ويستطيع أن يلتقط الأحاسيس والنبرات في كلا اللغتين . ومن الأفضل تحديد المترجم مسبقاً ، ولكن حتى بعد وصولك إلى ألمانيا ، فإن مركز الأعمال في فندقك قد يوجهك إلى الشركات التي توفر المترجمين الأكفاء .

#### نصائح عند استخدام المترجمين

##### 1- حدد الخطوات الأساسية

قبل الاجتماع ، حدد آليات العمل بينك وبين مترجمك . فعلى سبيل المثال ، حدد الوقت الذي ستستمر فيه في الحديث قبل التوقف لبدء الترجمة . ومن الأفضل التدريب المكثف مع مترجمك قبل الاجتماع . راجع أية مصطلحات متخصصة ، وأطلععه بإيجاز عن كل شيء ، وقدم له كل ما يمكنك من مواد مكتوبة .

##### 2- لا تجهد مترجمك

خلال اجتماع ما أو جلسة مفاوضات ، توقف بعد



بعض الجمل لتسمح لترجمتك بالترجمة ، وحاول أن تحدد كل جملة بنقطة معينة . لا تبدأ جملة أخرى قبل أن يتم المترجم ترجمة الجملة السابقة . ويحتاج المترجمون إلى استراحة كل ساعتين على الأقل . وإذا استمر المتفاوضون لأكثر من يوم فقد تحتاج إلى مترجمين اثنين . ان استخدام المترجم قد يطيل من وقت الاجتماع إلى ثلاثة أضعافه ، ولذلك كن صبوراً .

### 3- وجه حديثك إلى نظيرك الألماني

عند استخدام مترجم ، أنظر دائماً تجاه رئيس الفريق الألماني وليس تجاه المترجم . تحدث ببطء ووضوح وتجنب الكلمات الخاصة بك والمصطلحات العامة .

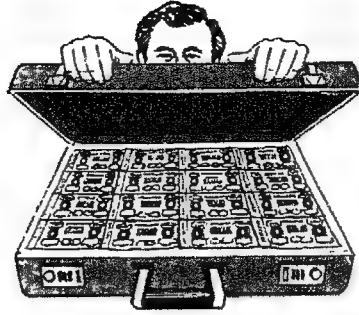
### 4- راجع كل ما قيل - توقع ما يلي

بعد الاجتماع أو خلال الاستراحة راجع مع مترجمك النقاط الأساسية التي أثّرت أثناء الاجتماع . اسأل المترجم أو المترجمة عما لاحظته عن موقف أو سلوك الطرف الآخر . حاول أن يكون لديك إحساس بالاتجاه الذي ستسير فيه المفاوضات ، وتوقع ما تحتاج لقوله فيما بعد .

### 5- أكد على النقاط الهامة عند ذكرها

إن المناقشات النظرية والمعقدة قلما يتم ترجمتها

مباشرة . فالترجم الخبير والمتمكن يفضل الترجمة لتعكس أسلوبك ، ومستوى الرسمية ، والنبرة ، والمعنى المطلوب . يمكنك أن تساعد في التأكيد على أن النقاط الهامة قد وصل مفهومها عن طريق التكرار أو تأكيدها ، والتأكد أن رسائلك الشفوية والغير شفوية ( لغة الجسد ) مترابطة مع بعضها البعض .



## أعمال خارجة على القانون

13

### الاقتصاد السري

كان الألمان ، حتى وقت قريب ، نتيجة لطبيعتهم الملتزمة بالقانون وتضامن الاتحادات مع العديد من الجمعيات العمالية ، لا يشجعون أصحاب العمل على تعيين العمالة الرخيصة والغير تابعة للاتحاد ، ويحثون الأفراد على عدم استخدام العمال الذين يعملون بوظيفتين . ولكن الفتح الرسمي للحدود في الاتحاد الأوروبي ، بدأ يغير من هذه الظروف ، مع ازدياد وسهولة دخول أعداد من العمالة الأجنبية .

وقد صدرت تقارير في الصحف تشير إلى استخدام العمالة الرخيصة في صناعة البناء - فالمقاولون يستأجرون أهالي أوروبا الشرقية (وحتى العمال البريطانيين) بأجور أقل من التي يقبلها العامل الألماني .

كما أن القطاع الخاص بتقديم الطعام ، يُعد مجالاً معروفاً الآن باستخدامه العاملين على خدمة الزبائن (النداء) وباقي الموظفين بأدنى المرتبات .

يوجه ، أيضاً ، بعض أصحاب الأعمال الألمان ، اللوم إلى الدولة على سخائها الزائد في تقديم مزايا للبطالة ، والذي خلق جواً مناسباً يحث على ظهور اقتصاد سري . ومنذ فترة قصيرة ، أذاع الراديو الألماني أن أحد أصحاب المطاعم يشكو من أنه أعطى ثلاثة أسماء لطباخين توجد لهم وظائف شاغرة وأرسل بأسمائهم إلى مكتب الوظائف بالمنطقة ، ولكن لم يكلف أحد منهم نفسه حتى بالرد على عرضه . وقد قال صاحب المطعم : "لماذا يجب أن يردوا؟" فهم يعيشون أفضل لمجرد الحصول على الأموال التي تدفع لمن ليس لهم وظائف ، بينما يستمرون في العمل في وظيفتين في وقت واحد .

#### السياسات الليبرالية تجاه المخدرات

يشعر الألمان بالقلق من ازدياد معدلات الجريمة ، والتي زادت إلى الضعف في أقل من عشرين عاماً . وهم يشكون من أن القضاء المتساهلون لا يفعلون إلا القليل لعدم تشجيع جرائم العنف ، مثل السرقة بالإكراه ، والتي زادت إلى ما يقرب ثلاثة أضعافها في العشر سنوات

الماضية . ولكن ، مازالت الصورة الإجمالية للجريمة أقل إزعاجاً من مثيلاتها في دول أوروبا الغربية أو في الولايات المتحدة . ويقول النقاد أن الأرقام الوردية للجريمة في ألمانيا ترجع جزئياً إلى السياسات الليبرالية تجاه المخدرات . وألمانيا مثلها مثل الدول الأوروبية الأخرى ، وبالأخص هولندا وأسبانيا ، تتبع وجهة نظر متسامحة في استخدام ما يطلق عليه بالمخدرات الخفيفة *soft drugs* - مثل الماريجوانا والحشيش . وبالرغم من أن هذه الأنواع من المخدرات ليست مشروعة تماماً ، مثلما يحدث في هولندا ، إلا أن المخدرات الخفيفة غير محرمة بحكم صدر في عام 1994 من المحكمة الألمانية العليا .

ولكن مشكلة التعامل مع المخدرات توضح السلطة الواسعة المدى للولايات للتعامل بأسلوب مستقل فيما بينها وبين الحكومة الفيدرالية . وهناك بعض الولايات (مثل بافاريا ، وساكسونيا المنخفضة) مازال ' سياسة صارمة تجاه استخدام المخدرات ، لكن في راين ويستفاليا الشمالية North Rhine-Westphalia ، فإن حتى استخدام كميات قليلة من الهيروين والكوكايين لا يتعرض صاحبها إلى أي تعنيف . ومن الشائع في مدينة

برلين وفرانكفورت ، أن ترى المدمنين وهم يتناولو  
المخدرات علناً في محطات القطارات وفي بعض  
الحدائق . وكانت محطة المترو - محطة حديقة الحيوا  
Bahnhof Zoo ببرلين ، معروفة بسمعتها السيئة ، نظ  
لتردد العديد من مروجي المخدرات والمدمنين عليها  
ولكنها لم تعد سيئة إلى هذا الحد .

### الكسب الغير مشروع والرشوة

إن رجال السلطة العليا الفيدرالية والبيروقراطيين  
والذي يطلق عليهم بالألمانية Beamte ، والذين يقبلو  
مجرد قلم جاف من فرد أو شركة لها عمل مع الحكو  
يواجهون احتمال الإبعاد عن وظائفهم أو السجن . وه  
المعيار يحدد الأسلوب الإجمالي في قطاع الأعمال . إ  
قضايا الرشوة ، نظراً لندرتها ، تواجه اهتماماً واسعاً م  
وسائل الإعلام . إن معظم رجال الإدارة الألمان يشعرو  
بالإهانة من عرض الرشوة ، وهذا العرض قد يحدد  
ضرراً لا يمكن إصلاحه في علاقة العمل . إن الفساد عل  
المستوى الواسع مثل قضية Tangentopoli في إيطاليا  
حيث تم التحقيق مع عشرات من كبار رجال الأعمال  
وقد أدين بعضهم بعد ذلك لحصولهم على عقود م  
الحكومة من خلال رشوة لعدد كبير من المسؤولين -

يمكن ملاحظته في ألمانيا .

### التغيرات الحالية ونظرة على المستقبل

تؤيد ألمانيا اتجاه الاتحاد الأوروبي لمزيد من العلانية والأمانة في مجال الأعمال . وفي نفس الوقت ، شدد الألمان على معاييرهم الأخلاقية الموجودة بالفعل ، وخاصة فيما يخص إقامة المشروعات والأعمال عبر البحار .



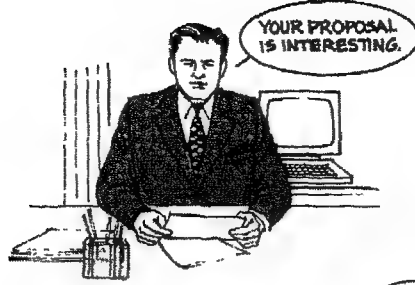
## الأسماء والتحيات

14

ينادي الأطفال الصغار على آبائهم بكلمة Papa أو Papi وأمهم بكلمة Mutti (وفي الحقيقة تظل الأم تنادى Mutti حتى للأبناء الكبار ولكن كلمة Papi قد تصبح Vater). أما الجد والجدة فينادى عليهم بـ Opa و Oma من كل الأجيال . أما الكبار فينادون على الفتى الصغير أو المراهق بـ Junge أو mein Junge (حرفياً تعني صغيري) . وينادي على الفتيات الصغار بـ Liebling (أو Schatzl في الجنوب) وكلاهما تعني "حبيبتي أو حلوتي". والتلاميذ الصغار بالمدارس ، والزملاء الشباب في العمل فينادون على بعضهم البعض بأسمائهم الأولى. ويستخدم الصغار عند التحدث للكبار - هر Herr ، وفراو Frau ... الخ . باستثناء أصدقاء الأسرة المقربين .



وقد ألغى قانون عام 1994 استخدام اسمين للعائلة ، نظراً لأنه مرهق وصعب . وتستطيع المرأة الآن أن تعرف باسمها قبل الزواج (ولم يكن ذلك مسموحاً فيما قبل) أو يمكنها حمل اسم زوجها ، ولكن لا يمكن استخدام الاسمين . ويجب على الأبناء أيضاً اختيار الاسم ، ويجب أن يتم اختيار الاسم من قائمة - والتي يستبعد منها عادة الأسماء الغير ألمانية - مع ضرورة أن تتم الموافقة عليها من السلطات المحلية .



## أساليب الاتصال

15

إن وراء الأدب السطحي للألمان شعور بالحذر من الأجانب . وهو شعور جاء نتيجة مزيج من التحفظ الطبيعي لديهم ، وقصور في مهارات الخداع والتناق ، ومعاناة الجيل الأكبر سناً ، وبقياء شعور بعدم الارتياح تجاه الماضي . وعلى سبيل المثال ، لتجنب التعبير عن المشاعر علناً ، فإن الألماني ينتظر حتى يكون شديد القرب من الشخص الآخر قبل أن يقدم له التحية . والتلويح أو الصياح من شخص لآخر من مسافات بعيدة هو فقط من سلوكيات الجيل الجديد أو الوقح .

إن الألمانية بالنسبة للشخص الغير ألماني دائماً ما تبدو جافة وأحياناً عدوانية . ويرجع ذلك إلى صدها من الخلق ، وغبط الحديث يتم على وتيرة واحدة ، بجانب أن الألمان يتميزون بالحديث بصوت عالي أكثر من أي شعب

آخر تقريباً . والمثال الفعلي لهذا الأسلوب المستشار هيلموت كول الذي يتحدث بجمل طويلة وسريعة تصدر بنبرات ضخمة وصوت على وتيرة واحدة.

وتلميع الحقيقة ليس من الصفات الألمانية ، كما أنه ليس من الصفات التي يحترمها الألمان.

ومن المستحسن ، أثناء الاجتماعات ، التوقف عن الكلام عند نقاط استراتيجية وأسئلة حيوية - وهم سيستوعبون ذلك . وذلك الأسلوب يمنع قطع الكلام ، ويعطيك فرصة لمعرفة أن كلامك قد فهم .

كن على حذر من أن روح الدعابة الألمانية لا تدفع على الاستخفاف بثقافتهم . فمثلاً إطلاق النكات والسخرية من الطول الغير متقطع للأوبرات الألمانية سيقابل بالامتناع .

### العامّة في مقابل الخاصة

تمارس وسائل الإعلام الألمانية قيود ذاتية شديدة عند كتابة التقارير عن الحياة الشخصية للسياسيين الألمان وبعض الشخصيات المشهورة الأخرى . وحالات الانفصال ، والطلاق ، والعلاقات خارج نطاق العلاقة الزوجية ، ينظر إليها على أنها موضوعات لا تستحق النشر إلا إذا كانت تتضمن تلميحات سياسية هامة . إن

الإيمان بأن الحياة الخاصة والحياة المهنية يجب أن تظل منفصلة هو مفهوم شائع في ألمانيا ، مع وجود فصل واضح أيضاً بين زملاء العمل والأصدقاء الشخصيين .



## العادات

16

### الكرنفال

إن الكرنفال الذي يقام قبل "الصوم الكبير Lent" يستمر من نوفمبر وحتى مارس . وهو يُعد موسماً أكثر منه عطلة ، ويحتفل الألمان بهذا الكرنفال بحيوية واستمتاع شديدين . وترجع هذه الاحتفالات إلى زمن بعيد ، عندما كان هناك اعتقاد بأن أرواح الشتاء يجب أن تطرد ليحل محلها الربيع . وخلال هذا الكرنفال (Fasching والمعروف أيضاً باسم die Tollen Tage أو "الأيام المجنونة" تنوقف الأعمال ، وحتى الألمان الكسالى يطلقون شعورهم . إن أهم ثلاثة أيام في هذا الكرنفال هي Weiber Fasnacht (عندما يسمح للنساء بقطع رباط عنق أي رجل في طريقهم إلى النصف) . ويوم الاثنين الوردي Rose Monday ، وهو يوم تقام فيه استعراضات

كبيرة . ويوم Fastnacht والذي يعني "ليلة الصوم Night of Fasting" ، ولكن في الحقيقة ، فإن الجميع يأكلون ويشربون ويمرحون طوال الليل والنهار .

لا تعتقد أنها ريودي جانيرو ، ولكن تقام الاستعراضات ويسود المساء جو من حفلات تنكرية تكتمل بوجود ملكة وملك وكاباريه . وينتهي الرقص في منتصف الليل مع بزوغ أربعاء الرماد Ash Wednesday الذي يعلن فيه بدء الصيام الكبير . وفي راينلاند يبدأ الكرنفال في أكتوبر ، وأيضاً كرنفال ميونخ المشهور Oktoberfest - وهما أسبوعان مكرسان تماماً لشرب الجعة ، والأكل وعزف الفرق البافارية للموسيقى .

### الكريسماس

أحد أهم الأعياد في ألمانيا . وخلال عيد نيكولاوس Nikolaus (عيد القديس نيكولا في السادس من ديسمبر) يمنح للأطفال والكبار وزملاء العمل أكياس من الحلوى . ويقدم المديرون أحياناً لرؤوسهم شيكولاتة نيكولاوس . ومن المتوقع من الجميع ، بما في ذلك غير المسيحيين ، تحية بعضهم بجملة عيد ميلاد سعيد Frohe Weihnachten . ومنذ هذا اليوم وحتى يوم 31 ديسمبر تصبح التحيات بين الجميع هي Guten Rutch ins neue Jahr (ومعناها

حرفياً "إن الخير ينزل في السنة الجديدة".

ويتميز هذا الوقت بتزيين واجهات الأبواب بأكاليل من الزهور . وأحياناً يوضع إكليل آخر على المدفأة أو على مائدة الطعام مع وضع أربع شموع - حيث يتم إضاءة واحدة من كل الأربع شموع كل يوم أحد قبل يوم الكريسماس أو ميلاد المسيح . وتصدر تقويمات بهذه المناسبة تشمل سلسلة من النوافذ التي يمكن قطعها بحيث تفتح نافذة كل يوم حتى حلول الكريسماس . وتقدم هذه التقويمات عادة للأطفال . وتوجد بمعظم المدن أسواق للاحتفال بيوم الكريسماس في الميدان الرئيسي ، حيث يتم بيع الزينات والشموع ، ولعب الأطفال ، والحلوى الموسمية ، بجانب المجوهرات ، والإشارات المصنوعة من الكشمير أو ما شابه ذلك . (إن سوق نورنبرج هي أقدم هذه الأسواق وأكثرها أبهة وفخامة في أوروبا) .

كانت ليلة الكريسماس ، في العصور الوسطى ، تكرر لعرض مسرحيات الأساطير والألغاز التي تبنى على حياة آدم وحواء ، مع وجود شجرة مزينة دائمة الخضرة تمثل "شجرة الحياة" التي اقتطفت منها حواء التفاحة والتي أدت إلى طرد أول زوجين خارج الفردوس . إن تقليد تزيين شجرة دائمة الخضرة ، هو في

الحقيقة ، تقليد ألماني ، وقد بدأ في ثورينجيا Thuringia في الثمانينيات من القرن التاسع عشر ، حيث اكتشف صناع الزجاج أسلوب نفخ أجراس ، وكرات أدوات أخرى للزينة من الزجاج وذلك لتعليقها على أفرع الشجرة . (والياً مازالت الأشجار تُزين أحياناً بشموع حقيقية مضيئة) . ومن الإسهامات الألمانية الأخرى في هذه المناسبة أغنية "ليلة صامتة ، ليلة مقدسة Silent Night, Holy Night" وقد تم تلحينها في عام 1818 في مدينة صغيرة بالقرب من سالزبورج بالنمسا . وهي آخر دقيقة في الاحتفال حيث يشترك القسيس مع عازف الأورج في الكنيسة .

ويعرف القديس نيكولاس بعدة أسماء في العديد من أنحاء ألمانيا ، والتي تشمل Weihnachtsmann (رجل الكريسماس) ، ورجل الرماد Ash man ، والجدي الأشعث shaggy Goat . وهو يصطحب معه أحياناً شخص قاس أسمر اللون يحمل حزمة من الأسواط - وهي تذكرة للأطفال لاتباع السلوك الحسن .

تغلق المحلات والمكاتب في وسط نهار الكريسماس . وفي المساء ، وبعد تناول وجبة خفيفة تجتمع الأسر في حجرات المعيشة لغناء الترانيم وتبادل الهدايا . وفي



المناطق الكاثوليكية ، تنتهي الأمسيات بقداس في منتصف الليل في الكنيسة المحلية .

يشمل طعام هذا العيد الخبز باللوز والفواكه المجففة (Christstollen) وخبز الجنزبيل (Lebkuchen) وفواكه موسم الصيف التي تم حفظها في الروم ، وتوضع فوق كعكة أو آيس كريم (Rumtopf) والمرزبانة وهي حلوى من مسحوق اللوز والسكر وزلال البيض وتقطع على أشكال مختلفة ، والتبيذ الساخن (Glühwein) .

#### مساء الضوضاء

قبل زواج العريس والعروسة بليلة أو ليلتين (والذي يتطلب مراسم مدنية ، وعادة تتم هذه المراسم بقاعة المدينة) ، يُدعى عدد كبير من الأقارب والأصدقاء ، وزملاء العمل ، والمعارف ، لحفلة يطلق عليها بالألمانية Poterabend . وطبقاً للتقاليد ، فهي تقام في خيمة (مراسم الزواج بالكنيسة أحياناً تلي المراسم المدنية ، ولكن الكنيسة لا تزوج إلا أعضاء ملتها . ويحضر المدعوون ، بجانب هدايا الزواج كم هائل من الأكواب والأطباق الخزفية وما يماثلها لتحطيمها على الأرض - وهي أحد الطقوس الوثنية صممت لدفع الشر والتعاسة بعيداً . وعلى العريس والعروسة تنظيف الأرض من كل

ذلك . وبلي ذلك الطعام والمرح الصاخب .

### الموسيقى والمتاحف

عند الحديث عن الموسيقى الكلاسيكية ، فإن بلد باخ ،  
وبيتهوفن وستوكهاوزين تلتصق بماضيها . والأمر ليس  
مجرد أن بإمكانك حضور حفل لفرقة برلين فيلهارمونيك  
العظيمة . فالموسيقى الجميلة متاحة تقريباً في كل مكان ،  
ويرجع الفضل إلى الاعتمادات المالية الضخمة على  
المستوى الفيدرالي وعلى مستوى الدولة أيضاً ، حيث  
تستطيع كل مدينة كبرى دعم الأوركسترا الخاصة بها  
وشركة أوبرا محترفة . ويوجد بميونخ ثلاثة دور للأوبرا ،  
بنى أحدها الملك لودفيج المجنون . حتى مدينة ماينز Mainz  
المتوسطة الحجم لديها دار أوبرا . والعديد من أشهر  
المغنيين الأمريكيين اكتسبوا خبرة عالية بالغناء في دور  
الأوبرا الألمانية - وبعض منهم فضل العيش في ألمانيا.

يوجد بكل مدينة هامة أكثر من متحف واحد . والمدن  
الكبرى مثل برلين ، أو فرانكفورت ، أو دوسلدورف  
لديها ثروة من تلك المتاحف (لدى برلين 150 متحفاً) ،  
بجانب المعارض الفنية الهامة والأنشطة الثقافية.

مع نهاية الحرب العالمية الثانية كانت العديد من المدن  
الألمانية أكوام من الحطام (وعلى وجه الخصوص برلين

ودريزن . ولكن التعمير استمر على قدم وساق .  
وتستطيع حتى الآن التجول في مدينة نورمبرج الضيقة  
والملتوية ذات طابع القرون الوسطى وتزور الفنارات  
الشهيرة بالشوارع في الحي القديم بمدينة أوجسبرج  
Augsberg ، وهما مدينتان من ضمن العديد من المدن  
التي لم تمس . وفي هاتين المدينتين تستطيع أن ترى  
التاريخ في كل منحني من نهر الراين . كما يوجد أيضاً  
تاريخ يمكن لمسه في كل غرفة من قصر فريدريك العظيم  
لسان سوشي Sans Souci ببوتسدام (والذي استطاع  
البقاء بمعجزة من دمار الحرب العالمية الثانية) ، وهو يعد  
مثلاً رائعاً للعمارة الألمانية في مجال الزخرفة الروكوكو .

### تقديم الهدايا

إذا دعيت على العشاء إلى بيت ألماني ، يجب أن  
تحضر معك هدية صغيرة ، مثل زجاجة من النبيذ ، أو  
الحلوى ، أو الزهور ، أو حتى كتاب موضوعه يهم  
مضيفك . إذا كانت الهدية نبيذ ألماني فقد تكون تلميحاً  
على أن مضيفك ليس لديه نبيذ كافٍ ، ولذلك فمن  
الأفضل إحضار نبيذ مستورد ويفضل أن يكون نبيذاً من  
كاليفورنيا .

أي باقة من الزهور يجب أن تكون من عدد فردي

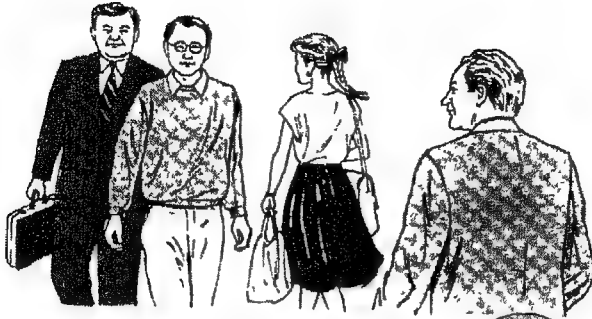
(باستثناء رقم 13) . والورود الحمراء لها تفسير رومانسي أما زهور الليلك البيضاء فهي للجنازات فقط . وفي شمالي ألمانيا عادة ما يتم زرع زهرة الخلنج heather على القبور ، فإذا كنت في زيارة لهذا الجزء من ألمانيا ، تأكد من عدم وجودها في باقة وردك .

وعند ذكر هدايا العمل ، تجنب الهدايا الباهظة القيمة . فقللم حبر فاخر ، أو سيجار ، أو إطار صورة فضي ، أو حاسب للجيب قد تكون من الهدايا المناسبة ، وأيضاً زجاجة من الويسكي الفاخر أو الكونياك أو السيكت Sekt (الشمبانيا الألمانية) ، أو الشنابس Schnapps أو النبيذ من كروم كاليفورنيا . أو يمكن أن تكون أكثر خيالاً وتقدم أحد ألعاب الكمبيوتر مثل لعبة الشطرنج ، أو موسوعة . تنافس أجهزة الكمبيوتر الألمانية الأجهزة الأمريكية واليابانية . أما الروائح العطرة أو الملابس (باستثناء إيشارب أو ربطة عنق) فهي تعتبر شديدة الخصوصية . أما الهدايا الفائقة للشركات مثل عربة أو عضوية في أحد نوادي الجولف فهي تُعد أمراً مبالغاً فيه . أما هدية نقدية فهي بمثابة إهانة وتحقير وسلوك بعيد عن الأدب ، وقد تؤدي إلى مواجهة ساخنة .

### الحدائق وهدايا الأطفال

إن الألمان الذين لا يملكون منزلاً بحديقة قد يلجأون إلى عادة ألمانية فريدة اسمها Schrebergarten . وهي قطع صغيرة من الأراضي تكون ، عادة ، في داخل المدن أو على أطرافها ويمكن تأجيرها . وسكان المدن الذي يتوقون للمسحاة من حياة الريف عادة ما يذهبون إلى هذه المناطق للاستمتاع بعطلاتهم في نهاية الأسبوع حيث يرعون مساحات من الزهور أو الخضروات أو الفاكهة .

أما Schultüten فهو تقليد ألماني فريد آخر . وهي عبارة عن أقماع كبيرة الحجم مزينة بألوان مبهجة ومصنوعة من الورق المقوى (الكرتون) ومملوءة بالحلوى ، وتقدم للأطفال في أول يوم لدخولهم المدارس (لتحلية طقوسهم في المرور) . وعادة ما تكون هذه الأقماع في طول الأطفال أنفسهم .



## الملبس والمظهر الخارجي

17

### ملابس العمل

إن زي العمل الألماني يتجسد في ملابس المستشار هيلموت كول التي تتكون من بدل داكن اللون ، وقمصان بيضاء اللون ، وأربطة عنق محافظة . ومن النادر رؤيته وهو يلبس علناً ملابس أخرى . يتوقع الألمان من نظرائهم الأجانب أن يلبسوا بنفس الأسلوب الجاد ، أما الملابس الشائعة أو الزاهية فمن الأفضل تجنبها . ويعتبر الألمان أيضاً أن الجسم المنتصب علامة على تمتع الشخص بنظام داخلي .

إن ملابس سيدات الأعمال ، بالرغم من أنه يجب أن يكون جاداً أيضاً ولكن مع عدم التغاضي عن الأناقة - فيمكن ارتداء الألوان الرمادية ، أو الأسود ، والخطوط الطولية مع دبوس على الصدر أو فرع من اللؤلؤ . ويمكن

ارتداء البنطلونات ، ولكن ارتداء الملابس المشيرة أو المستفزة لن تخلق فقط تأثيراً سلبياً ولكنها قد تخاطر بتحويل الأمر إلى شئ نافه ومبتذل .

إذا حدث وأن كانت الشركة الألمانية تعمل في مشروعات أخرى بديلة مثل - وسائل إعلام ، والرسوم والخطوط البيانية ، أو الموضة ، أو تطوير برامج الكمبيوتر - فإن أسلوب الملبس سيكون أكثر راحة . (هذه الشركات أقل رسمية تميل أكثر إلى القرارات الجماعية). ولكن هذا لا يشير عموماً إلى تغيير حيوي في مناحي أخرى لإقامة المشروعات والأعمال . وفي الحقيقة ، فمن الصعب على الألمان تعليق حبلهم للنظام حتى أصبح ارتداء ملابس أقل رسمية في الشركات البديلة أمراً مألوفاً . وبالتالي ، أصبح الذين يذهبون للعمل يبدل سوداء أشخاص يخرقون القاعدة حيث لا يوجد بالفعل قاعدة .

أما بالنسبة للملابس العادية اليومية ، فإن الجينز الأزرق اللون موجود في كل مكان . وفي فصل الصيف ، يفضل دائماً الرجال الألمان ارتداء الصندل .

### الملابس العرقية

باثاريا أحد الأماكن المعدودة في أوروبا التي يذهب

فيها الرجال والنساء إلى العمل بالملابس التقليدية - وهو زي يطلق عليه أحياناً Tyrolean . فالأنثى على ماكينة الصرف في بنك أو سكرتيرة في ميونخ ، من المألوف أن تلبس dirndl ، وهو زي يتكون من بلوزة بيضاء ، وصديري مشغول ملتصق بالجسم ، وجونلة كاملة طويلة عليها مريلة . ويلبس الرجال بنطلون من الجلد أو الشامواه (Lederhosen) ودائماً بحمالات ، مع جوارب صوفية . والقبعة التقليدية للنساء والرجال مصنوعة من اللباد معلق بها ذيل حيوان الغرير كنوع من الزينة .

وفي باقي أنحاء ألمانيا ، فإن الملابس الإقليمية كثيرة ومتعددة ، ولكن يقتصر ارتداؤها عادة على الاحتفالات والمناسبات الخاصة . وفي أيام العيد في الغابة السوداء ، مازالت النساء الريفيات يلبسن ملابس أنيقة مشغولة على أطرافها مع غطاء للرأس يعرف باسم Tracht . وفي بعض المدن يتزوج العريس والعروسة في ملابسهم المحلية التقليدية . وهذه الملابس قد تكون في منتهى الأناقة ، وتشمل الشال والمطرزات ، والدانتيل ، والشرائط ، والمعاطف مثل العباءة ، والتنورات التي تتكون من عدة طبقات .





## قراءة عن الألمان

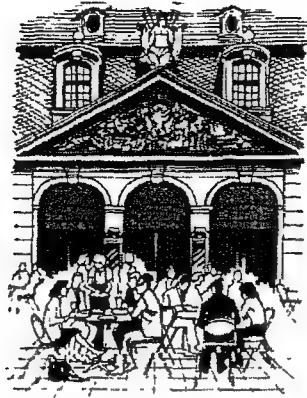
18

### ما هي لغة الجسد ؟

تفصح لغة الجسد عند الألمان عن القليل . وفي الحقيقة فهي تفصح عن أقل ما تقتضيه الحقيقة حتى أنها لا تلائم هذا الاسم . فمثلاً ، أثناء الحوار ، فهم يصلون إلى الموضوع مباشرة بدون تكلف ، وهم أيضاً مقتصدون جداً في حركات الأيدي وتعبيرات الوجه . وهذه ليست محاولة للغموض . وكثرة الحركات أو التعبيرات تُعد نوعاً من الزهو وغير ضرورية ، كما أن الابتسام أثناء اجتماعات العمل تعتبر غير مناسبة .

يعمل الألمان كل شيء بصراحة وبأسلوب مباشر ، وهم يتمشون في الغرفة منتصبين القامة . ويقفون منتصبين القامة أيضاً ، مع انفراج الأرجل قليلاً ، وتلاقي بالأعين ،

ويعدون يدهم لمصافحة قصيرة قوية وجادة . وعندما يصبح الألماني أكثر ألفة فقد يضيف إلى المصافحة ربة نشطة وخفيفة على الظهر .



## وسائل الترفيه



### وجبات العمل

يقال دائماً أن الألمان يشعرون بالموودة تجاه الأعراب ولكن ببطء . إن وسيلة الاختراق الحقيقية على المستوى الشخصي تأتي عند دعوتك على العشاء بالمنزل . ولكن قبل أن يحدث ذلك ، فإن زميلك الألماني قد يفضل أن يكون مضيفك على غداء عمل أو عشاء في أحد المطاعم . وقبل الغداء تقدم المشروبات مع المقبلات ، ثم يتبع ذلك وجبة ثقيلة دسمة . ووجبة الغداء (بين الساعة 12:20 والواحدة بعد الظهر) هي الوجبة الأساسية خلال اليوم . ووجبة العشاء عادة تكون خفيفة وتشمل اللحم البارد والخبز - ولذلك فهي تسمى Abendbrot (والتي تعني حرفياً خبز المساء) .

عند الجلوس على مائدة كبيرة حيث يصعب التصافح

بالأيدي ، يدق الألمان بمفاصل الأصابع كشكل من أشكال التحية . ويوجد في بعض المطاعم مائدة مشتركة محجوزة للزبائن الدائمين يطلق عليها Stammtisch .

إن القاعدة الغير مكتوبة أثناء تناول الطعام هي اقتصار مناقشة العمل قبل الأكل (وباختصار) وبعد الأكل . والغداء فرصة جيدة لمعرفة بعض الأشياء عن مضيفك بأسلوب ذكي . فعلى سبيل المثال ، فإنه بالرغم من أن الألمان يفضلون الخصوصية ، ولكنهم مصابون أيضاً بوسواس المرض . وإذا سألت ألمانيا السؤال المعهود: «كيف حالك؟» قد يرد عليك بأنواع مختلفة ومتعددة من الأمراض . كما أن الرياضة ، والأفلام ، والأشعار والفنون ، وإلى حد ما السياسة من المواضيع المحببة عند قيام حوار جيد . تجنب الحديث عن الحرب العالمية الثانية، أو الثروة عن أحد أفراد فريقك أو الفريق الألماني ، أو الدين .

عند شكر مضيفك على دعوة الغداء ، أخبره برغبتك في رد هذه المجاملة ، ولكن لا تضغط عليه في تحديد الموعد . أخبره بأنك ستصل بسكرتارته لتحديد الموعد . وعند رد الدعوة ، فإن عرض اختيار نبيذ ألماني ، لمسة جيدة ، ولكن يجب أن تدعن لرغبة ضيفك في الاختيار .

### تناول لحم الخنزير

إذا شعرت بالحيرة في الاختيار استشر مضيفك . وإذا وجدت نسخة إنجليزية لقائمة الطعام ، فقد تكون الترجمة ضعيفة بشكل يثير الضحك . حاول أن تخفي رغبتك في الضحك ، فكل ما يجب أن تعرفه هو أن الذي قام بالترجمة قد يكون ابن عم صاحب المطعم .

وعند استدعاء النادل في مطعم ، ارفع يدك حتى مستوى الرأس ، والكف إلى الخارج ، مع مد إصبع الإبهام حتى يلتفت إليك . إذا لاحظت وجود أحد تعرفه ، لا تلوح بيدك ، بل احني رأسك فقط .

وبالرغم من الاهتمام المتزايد بالوجبات الصحية ، إلا أن الطعام التقليدي الألماني مازال يحتوي على كميات هائلة من الدهون والكربوهيدرات . والأطعمة التقليدية عند البدء في تناول الطعام هي مرققة اللحم البقري مضروب بها بيض غير مطهي (Boullion mit Ei) ، وحساء الزلاية بالكبد (Leberknodelsuppe) . ومن أفضل الوجبات ، لحم الخنزير البري ، ولحم الغزال ، والبط ، والطاوس . وهناك أطباق أخرى مثل Leberkas (رغيف اسفنجي من لحم الخنزير واللحم البقري المفروم) ، وأعداد متنوعة من أطباق لحم الخنزير .

إن متوسط ما يأكله الألماني من لحم الخنزير يومياً يصل إلى 5.5 أوقية ، وهي أكبر كمية يتناولها أوروبي . وفي الحقيقة ، عندما يكون شخص ما محظوظ ، قد يقول: «لقد أكلت خنزيراً كاملاً» . وهذه العادة قد ترجع إلى أيام الوفرة ، عندما كان وجود خنزير عند أسرة ما يعني أنها ستتغذى جيداً .

وكلمة Schnitzel تعني قطعة من اللحم ، وهي عادة قطعة من لحم الخنزير . وكلمة wurst تعني سجق ، والألمان يتفاخرون بأن لديهم 1500 نوع من السجق ، التي تتراوح محتوياته من اللحم البقري ، والبتلو ، والخنزير ، والدجاج ، وحتى الأرانب أو الأحصنة . والهوت دوجز الأمريكية هو نوع مستخلص من الفرانكفورت (السجق) الألماني الذي يرجع اسمه إلى مدينة فرانكفورت ، والكرنب (Kraut) والبطاطس (Kartoffel) موجودان في كل مكان . والعجائن الملتوية ، والزلاية المحمرة أيضاً من الأكلات المحببة .

إن فصل الربيع هو فصل نبات الهليون (الاسبارجوس) والذي يقدم مع كل شئ تقريباً (يوجد متحف للهليون بباثاريا) .

### تناول الطعام في منزل ألماني

عادة ما يكون موعد الدعوة الساعة السابعة مساءً ، مع بدء تناول الطعام في الساعة السابعة والنصف . ومن المؤكد تناول بعض المشروبات قبل الأكل . وشراب الجين والتونيك من المشروبات المحببة بجانب الويسكي .

وقد تشمل المقبلات لحم الخنزير ، واللسان ، وأنواع مختلفة من السجق ، ويتبعها الحساء . والطبق الأساسي في أغلب الأمر من اللحم وليس من السمك - لحم خنزير والزبد الحمضي أو يخنة اللحم البقري . وطبق Ta-felsplitz هو طبق شهي لمجموعة من اللحم والخضروات يتم طهيها معاً وتؤكل مع المسطردة (الخردل) والصلصة . وعادة ما يعلق كل نوع من اللحم في خيط طويل حتى يمكن أخذ كل نوع على حدة وتقطيعه إلى قطع صغيرة .

إن تقديم الحلوى من الأمور شديدة الأهمية . فعلى الرغم مما يبدو على الألمان من صرامة إلا أنهم شديدي الهوس بالحلوى . ولم يأت اسم تورتة الغابة السوداء Black Forest من فراغ ، حيث يرجع اسمها إلى الغابة السوداء في ألمانيا ، وهي تتكون من كعكة غنية من الشيكولاتة المحملة بالكريمة . وقد أخذ الألمان من النمسا كعكة الفواكه الداكنة Sacher Torte المغطاة

بالشيكولاته، والتي لابد وأن تؤكل مع الكريمة .

تقدم القهوة دائماً بعد العشاء مع مشروب مهضم مثل شنابس Schnapps ، وهو شراب يحتوي على نسبة عالية من الكحول ، ويضاف إليه أحياناً نكهة القرفة ، أو النعناع ، أو الخوخ أو نكهات أخرى .

### بعض من قواعد بروتوكول العشاء :

— يقول الألمان عند البدء في تناول الطعام -Guten Ap- petit أي بالهناء والشفاء ، وعند تناول الشراب يقولون . Prost

— تظل الشوكة في اليد اليسرى أثناء الأكل .

— لا تقطع البطاطس أو البانكيك أو الزلاية بالسكين فهي عادة تكون جامدة ، استخدم الشوكة .

### طقوس ضداء الأحد

إذا دعيت للغداء في يوم الأحد ، فأنت بلا شك ستشارك في طقوس خاصة بنهاية الأسبوع . وعادة ما يكون الطعام في أحد مطاعم البلدة ، مع وجود عدد من أفراد الأسرة ، وسيلي ذلك المشي لمسافات طويلة في أحد الغابات القريبة أو المناطق الريفية . ولهذا السبب يتنازل الألمان قليلاً عن ملابسهم الرسمي ولكنهم يظلوا مصممين على ارتداء سترة رياضية ، وربطة عنق أحياناً .



### البيرة :خبز سائل

إن تناول الغداء في حانة أو مكان لتقديم البيرة من الأمور المألوفة في ألمانيا . فالألمان يعشقون تناول البيرة . وعادة يبدأ مضيفك بتناول كوب ثم يلي ذلك الطعام البسيط ، والذي قد يشمل أنواع من السجق ، أو كوارع الخنزير مع الكرنب والبطاطس المسلوقة . وعلى عكس الحانات الإنجليزية أو الأمريكية فإن النادل هو الذي يقدم الطعام على الموائد ، ولا يتم ذلك مطلقاً على البار .

ونظراً لأن البيرة (الجمعة) هي أهم المشروبات المحبوبة عند الألمان فإنه يشار إليه بالخبز السائل (flüssiges Brot). وتنتج ألمانيا حوالي 4,000 نوع من البيرة . وفي الواقع ، إن واحد من كل ثلاثة مصانع بيرة في العالم موجود في ألمانيا . وقد صدر "قانون النقاء الألماني" في عام 1516 ولم يتغير حتى الآن . (يرجع تاريخ إنشاء مصنع البيرة Lowenbrau بمدينة ميونخ إلى عام 1383) ويشترط "قانون النقاء الألماني" على استخدام أربع عناصر فقط في صنع البيرة وهي : المولت وهو الشعير الذي ينبت في الماء ، ونبات الجنجل وهو عشب معمر ، والشعير ، والماء .

والآن ، هناك حوالي 20 نوعاً مختلفاً من البيرة

الألمانية ، والتي تشمل بيلسner Pilsner (مرة الطعم وخفيفة) . وآلت Alt (داكنة وبطعم الفاكهة) ، وثايزن Weizen (والتي يضاف إليها القمح) ، والمايبوك Mai-bock (بيرة شهر مايو ، وهي غامقة اللون ومصنوعة من الشعير المنبت في الماء) ، وWeihnachtsbock (وتصنع في موسم الكريسماس) ، و Rauchbier (مدخنة) ، و Berliner Weisse (محللة بعصير التوت) ، و Malzbier (بها أدنى معدل من الكحول) .



## المناسبات الاجتماعية

20

### حلقة مغلقة تقريباً

إن الأصدقاء الشخصيين ، في ألمانيا ، يشملوا أحياناً أصدقاء الأبناء ، والصدقات التي تنشأ في المدارس والجامعات ، بجانب الصدقات التي تتشكل خلال 18 شهراً إلى ستين من الخدمة العسكرية الجبرية . ومن النادر السماح للأجانب بالوجود داخل هذه الدائرة . والزملاء في مجال الأعمال أو المهن يشكلون مجموعة أوسع وأقل حميمية . والألمان يتزاورون باستمرار داخل دوائرهم الخاصة من الأصدقاء . وهم يتناولون الطعام في مجموعات خارج المنزل في المطاعم الخاصة بالحي ، ثم يذهبون بعد ذلك إلى دور السينما ، كما يتسلون أيضاً داخل المنازل .

### "تبيذ جديد ، وبعض الاحتفالات الأخرى"

إن ألمانيا ، بالرغم من أنها أكبر الدول الصناعية إلا أنها تنظر إلى تقاليدھا القديمة باحترام وتمارسھا على نطاق واسع . فمازال الأطفال ، في بعض القرى الجنوبية ، يرقصون حول "سارية نوار" May Pole وهو عمود يزين بالأشرطة والأزهار وينصب في العراء ليرقص حوله الناس في عيد أول مايو . ومازال يحتفل بانتهاء حرب الثلاثين عاماً باستعراض يرتدى فيه ملابس القرن السابع عشر (ويتم تحديد الموعد على أساس الموعد الذي انتهى فيه الصراع في كل منطقة محلية) . ومنذ عام 1634 ، تعرض قرية أوبرا ميرجو Oberammergau البلغارية ، كل عشر سنوات ، مسرحيتها الشهيرة "ولع عيد الفصح" حيث يقوم المواطنون المحليون بأداء كل الأدوار .

وفي سبتمبر في منطقة راين لاند Rheinland التي توجد في أقصى الشمال ، والتي تنتج النبيذ الألماني ، تقام الحفلات لتذوق أول نبيذ صنع في الموسم . بجانب تناول كعكات البصل وهو طبق قديم محلي .

تمثل أعياد الميلاد في ألمانيا ، دائماً ، أحداثاً هامة - حيث يحتفل بها في مطاعم أو قاعات يتم تأجيرها ، مع تناول الأتخاب وإلقاء الخطب ، ودائماً غناء ذخيرة من

الأغاني المعروفة عن الشراب . وتحظى هذه الاحتفالات حالياً بشعبية كبيرة بجانب احتفالات القديسين .

### كرة القدم : ولع قومي

تنتشر في ألمانيا النوادي والجمعيات لكل نشاط موجود سواء كان نشاط لوقت الفراغ أو نشاط مهني . وتوجد أفرع لنادي الروراري ، ونادي اليونز . بجانب نوادي للأكل ونوادي لتناول المشروبات ، وعدد كبير من التنظيمات التي تغطي كل شئ من الرماية ، والآثار ، وحتى نوادي العراة (وهي نوادي تلقى رواجاً كبيراً كانعكاس لحب الألمان للطبيعة) .

هناك اهتمام واسع بالرياضات . وكان ثالث أكبر فريق في أولمبياد عام 1996 التي أقيمت بأطلنطا بالولايات المتحدة هو الفريق الألماني . ولا يشارك التنفيذيون الألمان الآسيويين أو الأمريكيين في إدمانهم رياضة الجولف ، ولكن ظهور نجوم التنس العالميين مثل شتيفي جراف Steffi Graf ، وبوريس بيجر قد زاد من مستوى الاهتمام بهذه الرياضة .

ولكن رياضة كرة القدم هي اختيار الرجل الألماني . ويمكنك أن ترى في كل مكان في كل صباح يوم سبت مباريات بين الأصدقاء ، تقام في المنتزهات ، وملاعب

كرة القدم الصغيرة في الحي . والكثير منهم أيضاً ينضمون لفرق كرة القدم بشركاتهم ، حيث يوجد بالشركات الكبرى أكثر من فريق واحد لأن الكثير من العاملين يرغبون في ممارسة هذه اللعبة . وخلال موسم كرة القدم الذي يمتد من فصل الشتاء وحتى الربيع ، قد يدعى الزائرون إلى مشاهدة المباريات الأسبوعية للفريق المحلي الذي يشترك بالدوري العام . وحتى إذا لم تدع ، فمن المثير أن تذهب أيضاً . ومستوى اللعب عالي ، كما يبدو في عروض الفريق القومي الألماني الجيدة خلال مباريات كأس العالم .

#### ملحوظة عن الساونا

إذا دعيت إلى خوض هذه التجربة فيجب أن تعرف أنه من العادي للرجال والنساء الألمان أن يتمتعن بحمامات الساونا سوياً . مع ارتداء كل فرد فوطة شديدة الصغر أو أحياناً بدون ملابس على الإطلاق .

#### السينما الألمانية

إن جمهورية فايمر Weimar Republik المتمردة (1919 - 1933) أنتجت العديد من الأفلام الألمانية العظيمة ، بما في ذلك الحركة التعبيرية ، ودراما الواقعية الاجتماعية للعشرينيات من القرن العشرين . والأفلام

الشهيرة لأوائل الثلاثينيات . ومن أكثر الأفلام شهرة فيلم روبرت وين "Cabinet of Doctor Caligari" ، وفيلم "Metropoleis" لفريتز لانج ، و"الملاك الأزرق" لجوزيف فون ستيرنبرج (عن حياة مارلين ديتريش) وفيلم Tri-umph of the Will لليني ريفينستال Leni Riefenstahl وهو تسجيل للأوليمباد في العصر النازي . كما بدأ كلا من ارنست لوبيتسح Trnst Lubitsch ، وييلي وايلدر ، تاريخهم المهني في ألمانيا أيضاً .

وخلال منتصف وآخر الثلاثينيات ، هاجر العديد من المفكرين والمبدعين . واليوم ، وبالرغم من مواهب فيرنر هيرتزوج Werner Herzog ، ومارجريت فون تروتا Mar-garetha von Trotta ورينز فيرنر فاسيندر Raines Wer-ner Fassbinder ، وويم ويندرز Wim Wenders ، فإن إنتاج الأفلام الألمانية لم يزد عن عدد أصابع اليد - 15 فيلماً في عام 1995 بالمقارنة بـ 37 فيلماً في إيطاليا . وكان آخر فيلم ألماني حظى بشهرة عالمية هو فيلم Das Boot والذي أنتج في عام 1984 .

أما المسرح الألماني ، من ناحية أخرى ، فهو حي ومازال في حالة جيدة. فمدينة دوسلدورف والتي يبلغ تعدادها حوالي 600,000 ، لها إنتاجها الخاص على مدار

السنة على مسرح Schauspielhaus ، والمسرحيات الكوميديّة والساخرة على مسرح Kommödchen من منتصف سبتمبر وحتى آخر أغسطس ، بالإضافة إلى استضافة أحداث أخرى . ويوجد في برلين 14 مسرحاً ، 3 منها تجريبية ، بجانب المسرح الشهير Theater des Westens للموسيقى والأوبرا . ومسرح Volkstheater (مسرح الشعب) في مدينة روستوك بالشمال (تعدادها 250,000 نسمة) والتي حظيت بشهرة عالمية .

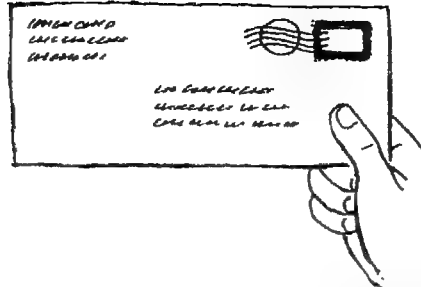




## جمل ألمانية ثابتة

21

بالألمانية	بالعربية
Ja	نعم
Nein	لا
Guten Morgen	صباح الخير
Guten Tag	يوم سعيد
Guten Abend	مساء الخير
Bitte	من فضلك
Danke	شكراً
Sprechen Sie Englisch?	هل تتحدث الإنجليزية؟
Ich spreche nicht Deutsch.	لا أتحدث الألمانية
Was heissen Sie?	ما اسمك؟
Ich wohne in London.	أنا أعيش في لندن
Entschuldigung / Verzeihung	معذرة / أسف
Wieviel kostet?	ما ثمن ....؟



## المراسلات

22

إن خدمة البريد الألمانية تتطلب كتابة العناوين في  
المراسلات المكتوبة بالأسلوب التالي :

Herrn

Wilhelm Schnelder

Bavaria Film GmbH

Goetheplatz 150

80120 MUNCHEN

Bundesrepublik Deutschland

وكلمة Herrn تعني مستر وهي عادة ما توضع في  
سطر منفرد . وإذا كان الخطاب موجهاً إلى شركة  
فالمصطلح السليم هو Firma .

اسم التنصير . اسم العائلة .

اسم الشركة وعلامتها المميزة ، سواء GmbH أو AG

ثم عنوان الشارع يليه رقم الشارع . فإذا كان شارعاً فهو  
إذن Goethestrasse .

يحتاج الأمر إلى كود بريدي من خمسة أرقام . يكتب  
اسم المدينة (عادة بأحرف كبيرة)  
إذا كان للشركة صندوق بريد فهو يلي اسم الشركة .  
- Postfach 10 03 33 ، أرقام الصناديق تكتب دائماً  
برقمين مزدوجين .

### عناوين الخطابات

والآن لن نندعش عندما نعرف أن هناك نموذج  
معياري قومي لعناوين الخطابات المكتتبية ، وهو من  
الأشياء التي يجب الالتزام بها . وبعد اسم الشركة يوضع  
علامتها المميزة ، وعادة يكون mbH أو GmbH ، والذي  
يعني Gesellschaft beschränkter Haftung ، وهو  
يساوي تقريباً كلمة Inc . والشركات الأكبر التي يتم  
التعامل معها تجارياً علناً ، توضع الحروف AG أو Aktien-  
gesellschaft . ويوضع تحت اسم الشركة مسافة عليها  
التاريخ ، ومسافة أخرى للموضوع . وفي الجزء الأسفل  
من الصفحة توضع دائماً الشركات الكبرى الاسم بأحرف  
كبيرة إشارة إلى كبر حجمها .

وعند كتابة خطاب موجه لشخص ما استخدم دائماً  
الألقاب الشخصية .



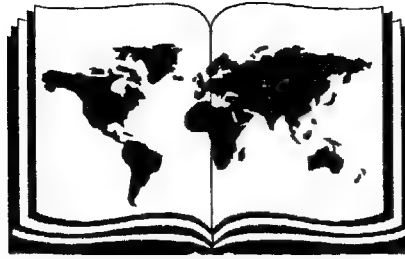
## أرقام هاتفية هامة ومفيدة

23

هناك أرقام هاتفية محلية في ألمانيا . فإذا كنت تطلب  
من خارج ألمانيا يجب أن تستخدم كود دولتك الدولي  
يليه كود ألمانيا وهو (49) .

00	الكود الدولي من ألمانيا
0	كود المسافات الطويلة
0130	الأرقام المجانية
	الأرقام الكودية للمدن
30	برلين
228	بون
221	كولون
211	دوسلدورف
69	فرانكفورت
40	هامبورج

80-81	ميونيخ
711	شتوتجارت
(421) 174 - 660	مراكز التجارة العالمية - برلين
(40) 37-26-30	هامبورج
(571) 302-90-50	هانوفر
(341) 211-40-75	ليزج
(381) 5-13-95	روستوك
(209) 179-710	روهرفالي



## كتب وعناوين شبكات الإنترنت

24

**After the Wall**, by Marc Fisher. Simon & Schuster, New York, USA, 1995. An American correspondent's comprehensive portrait of Germany in the immediate aftermath of reunification.

**Germany in the Heartland of Europe**, by Eleanor H. Ayer. Marshall Cavendish, New York, USA, 1995. A good study of Germany's economic, strategic and political role in contemporary Europe.

**The Germans**, by Gordon Craig. G.P. Putnam's Sons, New York, USA, 1983. This eminent historian's book is still considered the classic work on postwar Germany. Filled with insight and historical background.

**These Strange German Ways**, by Irmgard Burneister. Atlantick-Brucke, Hamburg, Germany, 1980. A useful handbook for explaining customs, attitudes and behavior.

**Germany and the Germans: An Anatomy of Society Today**, by John Ardagh. Harper & Row, New York, USA, 1987 (updated 1996). A longtime

expert's explanation of how modern Germany works.

**Hitler's Willing Executioners: Ordinary Germans and the Holocaust**, by Daniel Jonah Goldhagen. Alfred A. Knopf, New York, USA, 1996. An international bestseller that the *New York Times* described as "masterly" and a "landmark."

### Web Sites

**General business information site:**

<http://www.accelon.de/home.html>

**Data bank of German companies** (listed by category, alphabetically and geographically):

<http://branchenbuch.com/>

**German cultural calendar** (movies, concerts, exhibitions, etc.):

<http://www.welt.de/kultur/welcome.html>

**German Embassy in Washington D.C.:**

<http://www.germany/info.org>







✽ صدر أيضاً للناشر ✽

سلسلة جواز سفر / الولايات المتحدة الأمريكية

سلسلة جواز سفر / اليابان

سلسلة جواز سفر / الصين

سلسلة جواز سفر / جنوب أفريقيا

سلسلة جواز سفر / المملكة المتحدة

سلسلة جواز سفر / فرنسا

سلسلة جواز سفر / كوريا

سلسلة جواز سفر / روسيا

سلسلة جواز سفر / إيطاليا

سلسلة جواز سفر / ألمانيا





## النجاح

في المعاملات التجارية الدولية  
ليس فقط نجاح لمشجك أو خدمتك  
أو شروطك أو مواعيد تسليمك للمنتج

## النجاح

في مجال المعاملات التجارية  
هو نجاح للشعوب والتقاليد والملاقات

## جواز سفر / الماني

سيساعدك على :

فية

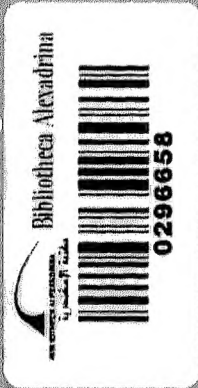
✓ تجنب الأخطاء في السلوك الاجتماعي

✓ التعرف على قيم الألمان ومع

✓ تفهم الأسباب وراء أساليبهم

✓ تطوير أسلوب المفاوضات بطر

لا تغادر بلدك بدون جواز



4



**Arab Nile Group**  
CAIRO - EGYPT

I.S.B.N 977 - 5919 - 47 - 9



**WORLD TRADE PRESS®**  
Professional Books for International Trade  
California, USA